Leopoldo Abadía
y Toni Segarra

LA MARCA DE DIOS

2000 AÑOS INFLUYENDO

ESPASA

Índice

PORTADA
SINOPSIS
PORTADILLA
NOTA PREVIA
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS
PRÓLOGOS
QUÉ TÍTULO PONEMOS A ESTE LIBRO
1. TODO ES MARKETING
2. HOMBRES DE POCA FE
3. DIOS EXISTE O NO EXISTE
4. ¡OJO CON LOS CURAS!
5. LA PRIMERA CAMPAÑA MASIVA DE PUBLICIDAD
6. LA RELIGIÓN ES MISTERIOSA
7. JESÚS, EL CHAIRMAN Y SU ESTRATEGIA
8. JESUCRISTO NO TENÍA UN PLAN B
9. EL LOGO
10. LA IGLESIA
11. LA PROPAGANDA
12. PABLO
13. LAS PARROQUIAS: LOS PUNTOS DE VENTA
14. LOS MILAGROS
15. EL PAPA, GUARDIÁN DEL MEJOR PRODUCTO: LA ETERNIDAD
16. EL STAR SYSTEM DE LA IGLESIA
EPÍLOGOS
CRÉDITOS

Visita Planetadelibros.com y descubre una
nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos

Fragmentos de próximas publicaciones

Clubs de lectura con los autores

Concursos, sorteos y promociones

Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro

y en nuestras redes sociales:

SINOPSIS

¿Sabías que la palabra «propaganda» la inventó el Papa Gregorio XV en 1622 con la famosa «*Propaganda Fide*»? ¿Que el primer CEO de la historia fue San Pablo y los primeros comerciales, los apóstoles? ¿Y que el Barroco se debería estudiar en todas las universidades como la mejor campaña de publicidad de la historia?

Leopoldo Abadía y Toni Segarra realizan a través de estas páginas un recorrido por la historia de la Iglesia desde el punto de vista del marketing.

La marca de Dios dará respuesta a estos interrogantes y a muchos más y dará las claves de porqué la Iglesia es la marca más antigua y más importante de la historia.

Leopoldo Abadía
Toni Segarra

LA MARCA DE DIOS

2000 años influyendo

ESPASA

Nota previa

Entre noviembre de 2020 y julio de 2022 Leopoldo Abadía y Toni Segarra se reunieron varias veces para hablar sobre la Iglesia y el *marketing* bajo la premisa de que, en el mundo de la comunicación, la Iglesia ya lo había inventado todo.

Según se sucedían los encuentros, la conversación se iba llenando de enfoques y descubrimientos muy interesantes. La idea ha desembocado en estas páginas que tienes en tus manos.

El libro está presentado como una combinación de reflexiones y diálogo puro y duro, con el orden mínimo necesario, con la intención de no perder la frescura de las conversaciones. Para distinguir a cada uno de los autores los textos de Leopoldo van en letra de color negro y los de Toni, en azul.

Dedicatorias y agradecimientos

Primero, Leopoldo

Como siempre, dedico este libro a mi mujer, a mis hijos, a mis nietos, a mis biznietos.

A las personas que me sonríen por la calle y a las que pido perdón porque, como no las conozco, a veces me da apuro y no les devuelvo la sonrisa.

A mis editores, que, catorce años más tarde, siguen trabajando conmigo en un alarde de bonhomía, de lealtad, de cariño y de ganas de hacerme la vida agradable.

Este es un libro especial porque nunca había escrito uno «a dos». Nunca había trabajado con otro autor. Nunca había trabajado con Toni Segarra.

No le dedico el libro porque la mitad sea suya, pero sí le doy gracias por haberme transmitido la «idea base» y, una vez transmitida, haberla desarrollado conmigo en conversaciones agradabilísimas. O sea, Toni, que también te lo dedico.

Tampoco había necesitado tener un asesor que me indicase cuándo me podía deslizar a la herejía o, por lo menos, a la «inconveniencia doctrinal».

En Roma encontramos a Jordi Pujol Soler, y, aprovechando que venía a ver a su madre, que vive a cien metros de mi casa en Barcelona, le invitamos a una reunión, de la que salimos impresionados y con las ideas mucho más claras.

En resumen, familia, editores, TONI, JORDI ¡¡GRACIAS!!

LEOPOLDO ABADÍA

Luego, Toni

He tenido la fortuna de vivir sometido toda mi vida por un matriarcado generoso, humano, sensato e inteligente.

A mi edad, empiezo a comprender que ha sido un privilegio enorme y feliz. Así que dedico este libro a las mujeres de mi vida: a Merche, a Gabriela, a Olivia, a Bruna, y a mi madre, Ysabel Alegre, la Señora Segarra.

Mis agradecimientos a Leopoldo, obviamente.

A Paco, mi hermano mayor, que tanto se preocupa por mi alma mortal y que encarna de un modo esencial el espíritu de este libro.

A Gonzalo Abadía, que ha conseguido hacerme parecer una persona mucho más inteligente de lo que soy, y que me ha ayudado a escribir mi parte de este libro desde su invisible modestia.

A Jordi Pujol Soler, que nos iluminó.

Toni Segarra

Prólogos

Como este es un libro escrito a dos manos hay dos prólogos —al final habrá dos epílogos—. Por orden alfabético, ahora, Leopoldo Abadía /Toni Segarra.

* * *

Hablando con amigos descubres maravillas. Entre otras, que no todos piensan como tú. Más aún, que nadie piensa como tú. Esto trae consigo dos posibilidades: a) pensar que todos están equivocados; b) pensar que, si los escuchas, algo aprendes.

No hace mucho conocí a Toni Segarra, un publicitario *number one*. Le habían dado un premio importante. Muy importante. Importantísimo. Nos encontramos al cabo de muy poco tiempo cuando intervine en un *spot* que él había ideado y que todos me dijeron que, no por mi intervención, claro, era muy bueno. Buenísimo.

Desayunamos un día y hablamos, hablamos, hablamos. Desayunamos otro día y otro y otro con el mismo resultado.

Como es natural, hablamos de publicidad, porque Toni es publicista, o sea, «persona que se dedica a la publicidad»; es decir, a la «divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.», según el *DRAE*, el *Diccionario de la Real Academia Española.*

Y aquí vino la sorpresa, cuando Toni empezó a hablar de la comunicación como herramienta publicitaria y me puso a la Iglesia católica «como ejemplo y guía». Según él, «en este bendito asunto de la comunicación, la Iglesia… ya lo ha inventado todo».

En confianza, nunca se me había ocurrido ligar a la Iglesia católica con la comunicación ni, por tanto, con la excelencia en la comunicación.

Toni ponía cara de que «esto es algo muy sabido desde siempre». Ya te he dicho que yo no había pensado en ello nunca. Como todo español hablo de publicidad, de religión y de fútbol con gran soltura. Antes hablaba de toros, pero como están mal vistos ahora me cuesta más.

Toni me dio unos documentos y me contó muchas cosas. Y de ahí salió este libro, que decidimos que tuviera una estructura muy simple.

Seleccionamos unos cuantos temas y nos pusimos a hablar, sin orden ni concierto. En realidad, sí que había cierto orden y cierto concierto. Lo que quiero decir es que no nos sujetamos a un esquema concreto y que cada uno dijo lo que le pareció oportuno. Lo grabamos, lo corregimos, lo pasamos a la editorial y… ahí lo tienes, dispuesto para ayudarte a discurrir y a aprender lo que hemos aprendido nosotros al escribirlo.

Si, además, te diviertes como nos hemos divertido en el proceso de «fabricación», pensaremos que hemos acertado.

LEOPOLDO ABADÍA
San Quirico, 31 de diciembre de 2022

Leopoldo Abadía es la persona más joven que conozco. Hace muchos años que podría haber tomado la decisión de dejar de serlo, pero no le da la gana.

Los jóvenes son gente curiosa, incluso demasiado. Quieren comprenderlo todo para después explicarlo a su manera.

Un día Leopoldo me invitó a desayunar y nos hicimos amigos. Otro día, varios desayunos después, le hablé de una obsesión personal: en mi oficio, que es el de comunicar con el objetivo de vender, la gran maestra ha sido siempre la Iglesia católica.

—Escribe un libro —me dijo.

—No me veo capaz —contesté.

—Pues lo escribimos juntos —concluyó.

No pude negarme. Es lo que tienen los jóvenes: energía para todo. Y esa curiosidad que les mueve. Y que me conmueve.

Me pareció muy interesante tener una charla sobre este asunto con un economista católico. Muy economista y muy católico. Mi relación con lo religioso es más interesada y más tibia. No creo que un ciudadano europeo como yo, mediterráneo, nieto, hijo y hermano de católicos practicantes, y heredero de veinte siglos de cultura grecorromana y judeocristiana, pueda estar muy lejos de ser, incluso sin saberlo, sin quererlo o sin reconocerlo, fatalmente cristiano. Pero me siento muy lejos del dogma, de la doctrina, de la práctica y de la posibilidad de una Verdad indudable.

Los creativos publicitarios tenemos tendencia a privilegiar lo creativo sobre lo publicitario, que es aquello que tiene que ver con la competencia en el mercado y con la venta. Así que debatir estos asuntos con un economista de los buenos me ha resultado de una gran utilidad, y ha supuesto un enorme aprendizaje.

Hay dos virtudes que admiro profundamente de Leopoldo: su curiosidad voraz, casi infantil, y su sensatez. La curiosidad ha hecho

que el tema haya derivado hacia lugares que nunca hubiera imaginado, y que han transformado una reflexión anecdótica en un asunto interesante —al menos para mí—. La sensatez nos ha impedido descarrilar, algo a lo que mi natural fantasioso y vehemente es proclive.

Ojalá estas páginas hagan pensar alguna cosa interesante a alguien. Tengo una indisimulada fe en ello.

TONI SEGARRA
Barcelona, 31 de diciembre de 2022

Qué título ponemos a este libro

Leopoldo, después de nuestros desayunos, nos hemos puesto a centrar el tiro con este libro. Nos empeñamos en crear un índice o un listado de temas para convertir esta conversación en algo legible por el resto de la humanidad. Yo creo que, en según que cosas, hablarás más tú que yo. O en muchas, porque al final el publicista es un ser más limitado.

Me enviaste un *mail* con el primer índice. Tras leerlo, no dormí muy bien. Como ya te dije, mi sensación es que, hablar de Iglesia y *marketing* de forma más o menos atractiva no es fácil. Que algunas partes del texto sean en formato conversación lo veo muy bien, y ayudará.

Hemos valorado el título que íbamos a poner y hemos barajado *Si no lo creo no lo veo, Hombres de poca fe, La Iglesia, la mejor marca del mundo* o *Dos caídos del caballo*. A mí tener un título definitivo me ayuda a estructurar el trabajo.

La caída del caballo es un buen título. Habría que poner un subtítulo para que se entendiera, pero me parece brutal. Y es idóneo porque, sobre la Iglesia, hay cosas que tú no te habías planteado y eso mismo me ha pasado a mí: también dices cosas que yo no me había planteado. Sé que en este libro hay cosas dichas con ligereza por mi parte y pido disculpas por ello, porque las digo desde el punto de vista del *marketing*, y entiendo que mezclarlo con la fe, que para tanta gente es quizá el aspecto más importante de su vida —o es incluso la vida misma— es muy delicado. Y en nuestras conversaciones, cuando yo me voy demasiado a publicidad, se mueve todo al ámbito de la publicidad, y cuando tú hablas de teología, se va todo hacia el ámbito teológico… Y no sé cómo puede salir esto.

Toni, este es un buen principio para un libro. Recuerda que también barajamos la idea de un subtítulo, *La Iglesia explicada a los cristianos*, pero nos parece quizá demasiado ambicioso. A mí me da miedo que mis cosas queden muy clericales y a ti te da miedo que las tuyas queden muy ligeras. Pues vamos apañados. Sin embargo, para mí es inevitable meterme en el sentido teológico de las cosas. Por dos motivos: primero, porque cuando consideras a la Iglesia desde el punto de vista del *marketing* te falta algo. Por ejemplo, cuando

hablamos de la cruz yo pienso que, si no fuera una cruz y fuera una guillotina, no sé si la llevaríamos colgada de una medalla en el cuello. Y eso es porque, entre otras cosas, no estás adorando a una cruz, sino a la persona a la que clavaron ahí. Era una persona —más bien Persona—; es decir, ahí hay algo más que una cruz. Segundo, porque la caída del caballo alude a san Pablo, que es figura clave en esto de la Iglesia y el *marketing*, y si nos centramos mucho en san Pablo, cuando se llamaba solamente Saulo, su vida no se entendería mucho si no fuera porque se le apareció Dios. Si no, todos pensaríamos que estaba como un cencerro. O sea, que hay algo más que es lo que, en el fondo, queremos desentrañar.

Sí, y también, si me planteo por qué la cruz es la marca más grande de la historia, me lleva a profundizar en una serie de aspectos que son casi infinitos y todos extraordinariamente útiles para mi profesión. De hecho, el otro día pensaba: cuando se calcula el valor de la marca se dice que ese valor es intangible, y no se me ocurre mejor expresión para la Iglesia: creer en algo que no se ve, no se toca, no se huele. Y, sin embargo, es la base de todo.

Creer es lo más preciado. ¿Qué vale más? ¿Apple como negocio o como simple marca? Ese es el tema.

La Iglesia representa, sobre todo, una idea intangible que se materializa en cosas palpables. En cambio, una marca es lo contrario: empieza por algo tangible y se le intenta llenar de atributos intangibles. Apple crea un móvil y lo llena de sentimientos y de valores que lo convierten en objeto de deseo. En cambio, la Iglesia es innovadora, por lo contrario: empieza por ideas como el paraíso y luego necesita algo «físico» para materializar esas ideas.

Sí, y afecta a todo en la Iglesia y a los que la componen: los fieles, la curia, el Papa…

Sí, el Papa representa algo más. Para los católicos es el vicario de Cristo.

Bueno, pero para los no católicos también es algo más que una figura política. Por eso creo que se le da más importancia a un Papa. Aunque seas ateo, hay una dimensión mayor que la que puede tener un presidente de una república o la reina Isabel II. Aunque tras su muerte nos hemos dado cuenta del valor de los símbolos y de la escenografía, que es fascinante. Y que no deja de ser publicidad, porque con esos signos se construye el valor de la monarquía. Y es muy católico

también…

¿El dalái lama tiene también esa dimensión? Yo creo que tiene menos.

Quizá porque nos da la sensación de que representa a menos gente y a ideas menos universales, al contrario que el Papa, a quien se le adjudican ideas que engloban a todo el mundo. Aunque no sé qué diría un asiático sobre esto.

Bueno, en Occidente no vivimos en una sociedad que tenga una tradición budista, aunque ahora haya cada vez más recursos como la cultura zen, el yoga, etc. Pero lo que tienes alrededor son iglesias, colegios… El cristianismo es una idea superinstalada.

Vuelvo a lo del título. La idea de *La Iglesia contada a los cristianos* es buena porque es una forma distinta de contar un tema que, en teoría, es aburridísimo. Como no somos teólogos ni sacerdotes, ni estudiosos de esto, puede que nos quede un poco demasiado ambicioso. Así que será bueno todo lo que nos permita explicar las cosas como nosotros las vemos. Yo creo que para ello san Pablo es la figura clave. Porque si hay algún personaje desde el punto de vista del *marketing* que ha construido la marca, es él. Aunque a lo largo de los siglos ha habido gente que lo ha hecho mejor, de un modo más concienzudo y más estratégico, como santo Tomás de Aquino, por ejemplo. Si lo explicamos de manera muy elemental, san Pablo ve en las enseñanzas de Jesús, lo que Steve Jobs vio en el primer ordenador que fabricó Wozniak. Él mismo dice: «Voy a hacer que todo el mundo tenga un ordenador en su casa» Pues esa idea visionaria lo acerca a la figura de san Pablo, que era un iluminado con ganas de comerse el mundo. Wozniak decía: «Pero ¡cómo va a tener la gente un ordenador en su casa!». Cuando Jobs lanza Apple su competidor directo era IBM, y a ellos jamás se les había ocurrido pensar en esa idea enloquecida de un ordenador personal, casi como un electrodoméstico, porque esos aparatos eran para trabajar, para las oficinas. Hay algo muy religioso en la idea, en la pretensión de llevar un poder extraordinario a todo el mundo, de hacer accesible a la mayoría algo que era minoritario y elitista.

Sí, aunque en el tema de la Iglesia no hay que olvidar quién es el creador del mensaje y quién es el primero que lo comparte: Jesucristo.

Bueno, salvando las distancias y, perdona por la comparación, es lo que hizo Wozniak con el primer ordenador de Apple. El que crea la

idea y diseña el prototipo no es Jobs, es Wozniak, pero es Jobs quien lo convierte en producto para que llegue a millones de personas. Wozniak diseña un ordenador maravilloso, pero Jobs crea una religión alrededor de esa idea.

Pues eso que no es el CEO, es más bien el fundador, el *chairman*, o como le quieras llamar. Jesús empieza a hablar y se rodea de tipos como él, pescadores. Uno, san Mateo, se dedicaba a cuentas. También Judas. Y luego está Lucas, que era un simple *follower*.

A mí la idea de *follower* me gusta mucho, aplicada a esto de lo que hablamos. La Iglesia busca *followers* desde el primer momento, y eso es absolutamente contemporáneo en el *marketing* actual.

Lo primero, Jesucristo. Luego encuentra al CEO, san Pedro. Jesucristo, como *chairman*, era irregular. A Jesús lo matan, resucita, se va al cielo, entonces lo deja todo a los doce apóstoles, y les deja la misión de llevar la palabra a todos los rincones de la Tierra. Ojo, ¡que eran pescadores y asumen el encargo sin pestañear! Así que esos tipos empiezan a predicar, y como resulta que les han mandado al Espíritu Santo, resulta que saben predicar. También empiezan a escribir. Santiago, san Pedro… y a esas alturas escriben los Evangelios.

Me acabo de dar cuenta de una cosa que has dicho, y es que el encargo de Jesús es de por sí un encargo de comunicación, hacer una campaña. El encargo fundamental es: «Esto que os he dicho, contádselo a todo el mundo».

Y es para todo el mundo, no para unos pocos.

Quizá por eso estamos hablando de la mejor marca de la historia. Estamos hablando de la creación de un mensaje universal, con valor intangible, al que la gente se afilia. Casi nada.

Y que dos mil años más tarde sigue.

Estamos de acuerdo, entonces, en que el personaje que idea todo tiene claro que debe ser algo público. Y es san Pablo el que recoge ese encargo y se pone a organizarlo de una manera seria.

Era como una empresa con dos cargos muy definidos: san Pedro es el CEO, Judas el tesorero, y ya está. Porque los apóstoles no eran un consejo de administración, sino meros transmisores. Y llama la atención, además, que entre esos doce no estuviera san Pablo. De hecho, él era uno de los que les perseguía. Era un fariseo que pensaba

que la predicación iba en contra de la ley.

Pero se le apareció Dios, le tiró del caballo y se convirtió y pasó a decir, posteriormente, que era tan apóstol como los doce. Doce apóstoles más san Pablo —del cual poco se fiaban, todo hay que decirlo—. Por tanto, la idea es esta: el CEO nombrado por Jesús y, a su lado, los amiguetes dispuestos a dar la cara por la idea.

Bueno, es gente que tiene que ejecutar esa campaña de comunicación, de difundir ese mensaje, son instrumentos.

Instrumentos capaces de difundir un mensaje universal con un *timing* eterno. Además, es un mensaje exigente. Porque el cristiano lo es *full time-full life,* o sea, 24/7 que dicen los cursis, y eso tiene su dificultad. Gente que es buen padre de familia pero que con los negocios es un chanchullero no es de fiar. El cristiano es *full life* porque es tan honrado en los negocios como lo es con su mujer. Siempre digo que el que no es leal a su mujer no lo va a ser a su empresa. Esto lo he dicho en algún sitio y alguna pareja me ha mirado en plan «por qué no te callas». Y sirve para todos los cristianos: católicos, protestantes, luteranos…

Son derivaciones del mismo producto.

Sí, las primeras herejías son prácticamente recién muerto Jesucristo. Lo que pasa es que había que creerse que Jesús era hombre y era Dios. Y eso no era fácil. Si es solo hombre, no le haces tanto caso. Esto me lleva a que leí que Sartre, quien estuvo en un campo de concentración siendo un ateo convencido, escribió un texto precioso sobre la Navidad, que decía en una parte: «De vez en cuando la Virgen María se olvida de que el Niño es Dios. Le estrecha entre sus brazos y le dice: "¡Mi pequeño!"». Entonces a mí me parece que era difícil entender que Jesús era hombre y Dios.

Entonces, *¿La mejor marca de la historia* sería el título? Hago la pregunta por si es demasiado publicitario.

Bueno, a mí que nos pasemos de publicitario no me importa nada.

A la gente las marcas le interesan. Yo no sé si pondría la Iglesia porque me parece que tiene más interés el concepto de «La mejor marca de la historia». A lo mejor podríamos poner una cruz, pero el concepto gordo es ese. Yo funciono así, la verdad, necesito un eslogan que resuma qué estamos diciendo. Y el título de un libro es un poco su

eslogan, ¿no?

Sí, un eslogan sería bueno. Aunque a mí me preocupa lo que hay entre la portada y la contraportada… Por lo menos sabemos que va de la Iglesia, las marcas y que intentaremos que todo sea muy conversacional.

El libro se escribe solo.

(Risas de ambos mirando a Gonzalo).

Tenemos claro que, para Jesús, desde el inicio, esto es un tema de comunicación. La marca pretende darse a conocer y ser querida.

Además, él les dice: «Esto es intocable». O sea, no es Coca-Cola, que le quito el azúcar y la hago *light*. No. Y es este hecho intocable, lo que hace que le corten el cuello a todos los apóstoles; o sea, que también hay que dejar claro que es algo más que una marca.

Claro, el contrapunto a mi punto de vista es ese. Soy consciente de que ver las cosas desde mi punto de vista de publicitario lo subvierte todo, pero es de lo que yo sé alguna cosa…

Y todo por una promesa que no se puede demostrar. Os van a cortar el cuello por algo que, simplemente, se supone: el paraíso, la vida eterna. Y. además, surgirán variaciones y competencia. Aunque en todas las iglesias y religiones hay trazos de la Verdad.

Claro, si no hay manera de demostrarlo, habrá que creerlo.

O sea, recapitulando: tenemos tema, tenemos a san Pablo, tenemos las marcas…

Vamos a salpicar el texto de paralelismos con marcas de ahora, que de una manera consciente o inconsciente han seguido los pasos de la Iglesia. Y tendríamos que sacar también consejos o un listado de cosas que la Iglesia ha aportado a nuestro día a día. Sabemos que no le puedes gustar a todo el mundo, pero no se puede negar la influencia.

Lo incontestable es que lleva dos mil años, con el mensaje invariable.

Sí, y como dice mi hermano Paco, el mensaje de las sociedades occidentales, que son las que han llegado más lejos en derechos, en libertades, en protección de las minorías… es fundamentalmente

cristiano. Es la base de la democracia occidental, al menos. Hay una cosa que me gusta mucho que dice siempre Javier Gomá, el filósofo y director de la Fundación March, para demostrar que vivimos en el mejor de los tiempos. Dice: «Si fueras mujer, enfermo, homosexual, extranjero, disidente, minusválido, pobre… ¿en qué época de la historia hubieras preferido vivir? Y solo hay una respuesta: ahora, hoy y en Occidente». Eso demuestra que el cristianismo, como idea, ha triunfado. En parte porque ha comunicado muy bien.

Oye, pero la Iglesia no es democrática, es jerárquica.

Las empresas buenas son así, me temo, necesitan liderazgos claros. Yo me refería a la democracia en cuanto a que todos valemos lo mismo. Y a esa defensa del vulnerable que está en la base del estado del bienestar, por ejemplo.

Un mensaje, entonces, que sigue vigente a pesar de los años. Ahora está de moda exigir que la Iglesia sea totalmente igualitaria, que la mujer entre como «sacerdotisa», que tenga más peso… Posiblemente hace cien años exigirían otra cosa, aunque hay un empeño en convertir a la Iglesia en un reflejo de las tendencias del momento.

Es lo que hablábamos de que si quieres ser fiel a lo que eres, eso te exige renunciar a cosas, no puedes decirlo todo. Muchas marcas mueren o son irrelevantes porque intentan decir demasiado. Por ejemplo, se ha puesto de moda que todas las marcas tengan un propósito, y se confunde este con la obligación que siempre ha existido de adaptarse a lo que la sociedad demanda en cada momento. Yo, cuando me lo plantean, les digo: «Pensaba que ya tenías un propósito, llevas cincuenta años en el mercado. Algo has hecho y tendrás que seguir haciendo para que la gente te elija por encima de otro». La Iglesia siempre ha sido muy prudente al decir: «Oye, yo soy lo que soy», y eso es propio de una buena marca.

El Papa Benedicto XVI dijo una vez que era posible que volviéramos a ser solo doce. No pasaría nada si con ello el mensaje sigue invariable.

Existe esa pretensión del individuo de querer adaptar la marca a tu forma de vida en lugar de adaptarte tú a ella. Como consumidor tienes que querer consumir, y como fiel tienes que querer ser fiel.

Un amigo mío muy querido, Jorge, murciano él, estuvo en un sitio llamado Jesús abandonado, que es una parroquia donde atienden a personas descarriadas y con dificultades graves. Es un tipo que tiene

muchas ganas de ayudar y no para nunca. Como es publicista, estuvo entrevistando a la gente a la que ayudaba y nos iba mandando las entrevistas que hacía, unas siete u ocho en total, a una serie de amigos. Todos los casos eran similares: hombres y mujeres que por las drogas o el alcohol habían perdido el afecto de todo el mundo y se habían quedado sin nadie. Y a pesar de eso, allí les aceptaban, les querían. Por tanto, se ha instalado un mal hábito en la sociedad que es hablar de la Iglesia con mucha ligereza, pero no nos damos cuenta de que el mismo mensaje que lanzó «un señor con melenas y barba» hace dos mil años lo están llevando a cabo unos curas en Murcia ahora, y mi amigo que debe ser ateo, les echa un cable.

Eso es mucho más revolucionario que muchas ideologías.

Sí. Mi amigo, cuando me explica sus experiencias, me dice: «Qué mal está la sociedad». Y yo le digo que no, que es al revés, que hay gente como él que ayuda de manera desinteresada. Eso es lo que hay que destacar.

Eso, concretamente, estaba en el mensaje de Cristo. Es una de las bienaventuranzas. Mensaje del año treinta.

Mi amigo lo está cumpliendo, creyéndose a sí mismo ateo, pero no duda de los valores cristianos, aunque no lo sepa o aunque no lo reconozca. Eso demuestra la invariabilidad del mensaje. De hecho, hay mucha gente que habla del comunismo como una herejía del cristianismo, una religión sin Dios.

Como dice Sabina, «Jesús fue el primer comunista». Y solo le falta decir: «Lenin, el primer cristiano». Lo del comunismo *full time* no sé si es de Lenin.

Alguien dijo: «No se puede estar moderadamente embarazada ni ser ligeramente prostituta».

(Risas).

Bueno, entonces, la Iglesia deja huella. Marca.

Exactamente. A todos los niveles. En lo profesional, en lo social y en lo personal. Y, además, ha hecho cosas que han mostrado el camino, la senda que hay que recorrer.

La marca de Dios.

Eso es. *La marca de Dios.*

1
Todo es *marketing*

Esto del *marketing* nunca ha sido lo mío, pero últimamente han caído en mis manos una libreta para tomar notas y un libro escrito por uno de mis yernos.

El libro de Alberto Martínez, mi yerno, se titula *¡Empleados felices, consumidores contentos!*, título que coincidía con las pocas nociones que yo tenía del *marketing*: un poco de ruido, el «empleado del mes» sonriente, con la corbata corporativa y su récord de ventas… Bueno, esas cosas.

La libreta, en la portada, tenía una frase que me impactó: *Marketing is everything & everything is marketing*. Firmaba la frase un señor, Regis McKenna, a quien yo no conocía hasta que me metí en Google: «Regis McKenna es un vendedor que introdujo muchas de las ideas que ahora forman parte de la corriente principal en el *marketing* de tecnología». No acabo de entenderlo, pero se ve que no es un cualquiera.

Me impactó la frase porque, de una manera inconsciente, ya me había dado cuenta de que *everything is marketing*. Veo poco la tele, pero ese poco me ayuda.

Y de repente me percaté de otra cosa. Fui a misa el domingo pasado —Toni, ya te ha dicho que yo soy de los que van a misa—; los chavales de la parroquia habían puesto en una pantalla las lecturas para que pudiésemos seguirlas con más facilidad, y cuando estaba muy atento a la pantalla… apareció un anuncio de Nike. Duró unos segundos, pero me lo tragué y pensé que quizá tenía razón Regis al hablar de que todo es *marketing*. El anuncio se había colado, seguramente por accidente. O no.

Everything is marketing. Volví a casa y cogí el *DRAE*, última edición, la del tricentenario. El vocablo *marketing* me dirigió a «mercadotecnia»: «conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda». Me acordé de la «oferta» y la «demanda» y pensé que si la oferta era lo que alguien intentaba vender, la demanda es lo que alguien quería comprar. O sea, que *marketing*, para los amigos «mercadotecnia», era el conjunto de acciones que alguien hace para intentar vender algo a alguien que

quiera comprarlo.

Luego perfeccioné la definición porque pensé que no valía con acciones de cualquier tipo. Por ejemplo, intentar vender algo defectuoso, engañando al comprador, no estaba incluido en la definición. Y añadí una palabra «principios», con lo que me di cuenta de que, después de mucho discurrir, había reinventado la definición original.

Es decir, que cuando Regis McKenna dice que *everything is marketing*, me está diciendo que todo tiene por objeto vender algo y que cuando un señor tiene una idea para vender algo, esa idea es una técnica de *marketing*. Si ese señor es un sinvergüenza, como sus principios no son fiables, habrá que examinar esa técnica, que es posible que ayude a vender mucho, pero saltándose la ética.

O sea, que en *marketing*, como en cualquier situación en la vida, no vale todo, aunque la experiencia nos diga que, lamentablemente, para algunos sí vale todo. Y siguiendo con la experiencia, también nos dice que muchos hacen verdaderas inmoralidades —no he dicho ilegalidades— a veces por pura ignorancia, otras por pura falta de honradez.

Como he comentado en el prólogo, Toni Segarra sabe mucho de *marketing*. Me dice algo que lleva varios años diciendo, que «en los asuntos de la comunicación y la propaganda, la Iglesia es ejemplo y guía».

Me hace llegar un documento, «Hombres de poca fe», que escribió hace tiempo, y que me parece que, como dicen en mi tierra, «no tiene pérdida».

Lo hemos leído, lo hemos trabajado y, a lo largo de todos los capítulos, iré —o iremos— haciendo referencia, añadiremos algunos comentarios. O lo que se nos ocurra.

2

Hombres de poca fe

Parte del texto de este capítulo lo publiqué en mi libro *Desde el otro lado del escaparate* (Espasa, 2009) y con él quise reivindicar el papel de la Iglesia católica como ejemplo y guía en los asuntos de la comunicación y la propaganda. Leopoldo, de forma inteligente y muy generosa, lo ha convertido en una especie de hilo argumental de este libro.

Decía entonces que en estos tiempos de pasmo y parálisis ante un futuro demasiado incierto es buena costumbre repasar lo acontecido —veo que lo del futuro incierto lo llevamos arrastrando desde siempre—. Y si uno puede poner siglos de distancia y mentalidad conceptual —y simplista, por qué no—, encuentra ciertas pistas y ciertos alivios. Cuando te pones conceptual, acabas descubriendo que las cosas nunca cambian tanto como nos parece. Por ejemplo, uno puede aprender mucho de la Iglesia, y no todo es malo. La Iglesia, en este bendito asunto de la comunicación, ya lo ha inventado casi todo, y lo ha hecho casi todo extraordinariamente bien.

De entrada, **piensa a largo plazo** una costumbre que se pierde por segundos en este mundo hiperresultadista gobernado por fondos de inversión hambrientos de rentabilidad inmediata. Y por adoradores miopes de la tecnología que no son capaces de ver más allá de la herramienta. A mí no se me ocurre cómo comunicar razonablemente bien sin pensar a largo plazo, la verdad. Pero seguro que eso es un defecto mío.

Otro buen ejemplo ha sido **la capacidad para poner su marca, sus símbolos, a disposición de la gente, del consumidor.** No hay una sola cruz igual en el mundo. Cada cual posee la suya, de infinitas formas y materiales, infinitamente infinitas. Algo que debería hacer pensar a tanto profesional anclado —embarrancado, sería mejor— en el manual de normas y en los libros de identidad corporativa, biblias que acostumbran a esclerotizar marcas.

Ahora que está tan de moda lo de **crear comunidades,** convendría fijarse en la extraordinaria habilidad que la Iglesia ha tenido en ese campo, en lo prioritario que ha sido para ellos.

Zara, por ejemplo, es la **localización** de sus tiendas. Esa es su

comunicación, heredera de la Iglesia. Las parroquias —los «puntos de venta»— están en los barrios donde hay personas que pueden ser «clientes».

Las grandes marcas del comercio acaban llamando «templos» a sus mejores tiendas.

La transformación de esos puntos en lugares de gran atractivo turístico, usando el mejor talento disponible, también es ejemplar.

3

Dios existe o no existe

Todo empezó con una manzana. Y luego con una serpiente, un hombre y una mujer.

Ese podría haber sido el primer anuncio: dale un mordisco a una tentadora manzana y te convertirás en un dios igual de poderoso que el Creador.

Y probablemente si volteas tu *smartphone* o el de la persona que tengas al lado, verás una manzana mordida. Se ven en los aeropuertos, escondiendo a ejecutivos que teclean como locos, se ven en las muñecas de ansiosos corredores por la calle, se ve en los chavales que estudian en casa con una *tablet*. Sí, también se ven en las fruterías, pero no es lo mismo.

En este caso, la manzana y la tentación responden a una misma idea: tener el mundo en tus manos, un gran premio. Eso es un poco lo que ofrece Apple hoy en día. Si eso es buscado o no por Steve Jobs es, precisamente, lo que nos interesa, pues el mundo de su empresa lo tiene todo: ritos, altares, sacerdotes, parroquias, comunidades y promesas.

La Iglesia católica tiene, como único fin, llevar a las personas a una vida eterna inmensamente feliz. Es algo increíble, no porque no se pueda creer, sino por la «dimensión» del objetivo, del que san Pablo dice que «ni ojo vio ni oído oyó, ni pasó por el corazón del hombre, las cosas que preparó Dios para los que le aman».

Ante una afirmación como esta hay dos posibilidades: creérsela o no creérsela. Todo lo que escribimos en este libro está basado en que nosotros nos la creemos. Pero antes, hay otras dos posibilidades: creer que Dios existe o no creérselo. Si Dios existe, puede ser algo o alguien. Nosotros preferimos pensar que es alguien. Preferimos un Dios personal con el que podamos relacionarnos. Lo otro, una montaña, un volcán, nos queda mucho más lejos.

Lógicamente, si es un Dios personal, parece lógico que ese ser vaya viendo cómo me porto: si soy un hombre de fiar, si soy fiel a mi cónyuge, si meto la mano en la caja de la empresa sin ser el cajero, si soy leal o un traidorcete en las relaciones con mis amigos, si concreto mis preocupaciones «sociales» en actos que me cuestan esfuerzo,

echando una mano a los que lo están pasando mal, etc. Y en función de ese trato interpersonal, será lógico que ese ser, al final de mi vida, me diga: «OK, te has portado bien» o «majo, no has dado la talla». Y como consecuencia habrá premios y castigos que deberán ser muy importantes para estar al nivel del objetivo. O sea, estamos hablando de una vida eternamente feliz o de una «no-vida» eternamente desgraciada.

Al hablar del premio, hay que hacer notar que el objetivo y el premio coinciden. El objetivo —a vida eternamente feliz— es, en sí mismo, el premio. Y hay que señalar que el corto y el medio plazo son fundamentales para conseguir el largo, porque el corto y el medio plazo constituyen lo que llamamos LA VIDA. O sea, si Dios existe y yo me he portado bien en la vida, tendré el Gran Premio y, por otra parte, la gente —mi familia, mis amigos, mis clientes, mis proveedores, mis vecinos…— si me recuerdan, pensarán: «Era un buen tipo».

En el caso de que Dios no exista, y yo me haya portado bien en la vida, repito el párrafo anterior, eliminando estas cuatro palabras: «tendré-el-Gran-Premio». Quedará lo que la gente pueda pensar de mí. Ya es algo, pero ese «algo» es poquísimo, comparado con lo que llamábamos el Gran Premio.

Exigencias del largo plazo sobre el medio y el corto

Seguimos pensando que Dios existe y que hay un juicio al final de nuestra vida. Juicio que, lógicamente, será individual, porque esta vida es individual. Nazco yo, vivo yo, me muero yo. Siempre he pensado que el hombre, después de una vida con mucho ruido alrededor, con amigos, con familia, con viajes, con muchas relaciones sociales, llamadas, WhatsApp, *mails*, se muere solo. Es decir, cierra los ojos aquí y los abre en la eternidad, y allí da cuenta de todo lo que ha hecho y de todo lo que no ha hecho. Solo, totalmente solo, aunque haya mucha gente a su alrededor en su casa, en el funeral y en el entierro. Y una vez que, en el cementerio, el albañil ha terminado su concienzudo trabajo y la ceremonia se ha acabado, la gente se va y se hace realidad lo que dijo Bécquer: «Dios mío, qué solos se quedan los muertos».

No es soledad. Es que ha llegado el momento en que YO voy a ser juzgado por lo que YO he hecho con los talentos que recibí al nacer.

Y como ya hemos dicho que el objetivo-premio es importante, también deben ser importantes las exigencias durante la vida. Indicamos dos:

— el paquete «largo-medio-corto» exige una dedicación *full time*;
— y, además, una dedicación *full life*.

Es decir, un cristiano —estamos hablando de la Iglesia católica, que está formada por cristianos— tiene que serlo, mensualmente, de enero a diciembre; semanalmente, de lunes a domingo y diariamente, de 00.00.00 horas a 24.00.00, sin vacaciones anuales ni descansos a lo largo del día. Como consecuencia, si alguien piensa que ser cristiano es un estado cómodo, hay que decirle que no, que ni es estado ni es cómodo y que, como cualquier trabajo hay que realizarlo con el sudor de la frente. Por tanto, la idea originada con Adán y Eva —la creación del mundo, la tentación de la manzana, la promesa de un paraíso como Gran Premio, la soberbia de querer ser como Dios— encierra un conjunto de elementos que realmente hemos integrado en nuestro día a día, sin saber ni entender el verdadero simbolismo.

De hecho, el famoso anuncio de Coca-Cola en el que bajo un árbol se van juntando un montón de personas cantando aquello de «al mundo entero quiero dar un mensaje de paz» podría ser algo parecido al Génesis, poniendo en el centro el símbolo del árbol, algo muy potente en la historia de la Iglesia. El árbol prohibido del paraíso del que no se puede comer, las ramas del árbol con el que Abraham ofrece a Isaac en sacrificio, o el madero —árbol— en el que muere crucificado Jesucristo son un hilo conductor de toda la historia. Ahora que lo estamos recordando, ese es un anuncio muy cristiano de aspecto, ¿verdad?

4

¡Ojo con los curas!

Nunca me acaba de quedar claro si lo que decimos en este libro es un lío mental sobre la Iglesia en el mundo del *marketing* o una suma de divagaciones sin pies ni cabeza. En mi obsesión de publicista pienso con mentalidad conceptual en todas estas conversaciones y me quedo un poco descolocado.

Toni, cuando hay un término que no entiendo tengo dos opciones: o decir que no lo entiendo o, cuando me pica la vanidad, callarme y rezar para que quien dice ese vocablo, ante mi silencio, continúe hablando y me aclare el concepto sin que se note que no tengo la más remota idea de lo que habla. En este caso te lo digo sinceramente: no entiendo eso de «mentalidad conceptual».

Es un término que usamos mucho en publicidad, es reducir las cosas complejas a un concepto, que sería una unidad básica de conocimiento, que te permite comprender. Por lo menos es mi manera de trabajar. Entonces pongo etiquetas, conceptos que me permitan luego bajar desde ellos a un eslogan, a una simplificación máxima.

¿Crees que en esta conversación no estamos atacando de forma clara que el tema es el *marketing* y la Iglesia católica? Tenemos mucho por delante aún.

Más, bien yo diría que el tema es «la Iglesia como modelo para el *marketing*».

Bueno, eso. Como ejemplo y guía para la estrategia de comunicación y la propaganda.

Claro, porque no es tanto analizar qué hace la Iglesia, sino cómo lo hace, qué cosas ha hecho bien. Es verdad que organizaciones que lleven dos mil años comunicando no hay ninguna.

Y queda claro que hay algo más, no es solo una técnica. La Iglesia como marca está bien, pero, o piensas que hay algo sobrenatural, o no

tienes nada que entender.

Yo entiendo que ese es tu enfoque… Yo, que estoy más en la duda, la lección que extraigo de esto, en lo que respecta a la comunicación, es que es necesario estar muy convencido de que lo que tú ofreces es lo mejor. Eso ayuda a crear esa voluntad casi obsesiva de que se entere todo el mundo. Desde mi punto de vista de publicista no quiero entrar en honduras teológicas, pero me parece que la gran lección a abstraer es que, o estás muy convencido o es muy difícil que tu mensaje cale y que se difunda.

El otro día lo hablaba con un cliente muy grande que lleva muchos años en marcha. Hoy montas una empresa y lo que parece que tiene valor es venderla a Facebook, o a cualquier gigante, en siete años. Eso ¿qué riqueza crea? Eso es especulación. En cambio, a quien hoy en día haya vendido tres compañías se le considera un empresario brillante. Ese hecho de no darle un valor a las cosas que construyes tú lo llamas falta de prisma sobrenatural, y yo lo llamaría falta de trascendencia.

De alguna manera, cuando alguien crea una compañía y piensa que la van a heredar sus hijos y sus nietos la está llenando de trascendencia. Siempre que voy a eventos de emprendedores pregunto por qué hablamos de emprendedor y no de empresario. Y la única respuesta que encuentro es ese carácter especulador del que hablábamos, que ya se crean las compañías pensando a quién venderla lo antes posible.

Eso trae consigo que no puedes pedir lealtad. Yo a los chavales del máster les decía que cuando se ficha por una empresa se ficha para siempre. Luego te irás a los tres meses si es necesario, pero hay que fichar con la mentalidad de que es para siempre.

Largoplacismo, de nuevo. Cuando trabajo en mis cosas siempre pienso que lo que haga debe seguir vigente los próximos cien años. Pero creo que el pensamiento mayoritario es a corto plazo.

Y vete a hablarle a ese de la Iglesia católica.

(Risas).

Dices que no se puede comunicar sin pensar a largo plazo ¿por qué?

Como te he dicho, cuando pienso en una marca pienso en que va a

durar cien años. O mil. O para siempre. Si no me resulta imposible construir nada, porque entonces todo es efímero desde el inicio. Y no se puede elaborar una estrategia de marca porque eso implica necesariamente mirar lejos, elegir un rumbo. El tema es que muy a menudo la gente no quiere elegir, porque elegir es renunciar, que es algo difícil. Eso acaba llevando a marcas esquizofrénicas. Por ejemplo, si trabajo para BMW me pregunto, ¿qué tiene BMW de eterno? Luego ya nos adaptaremos al formato, sea cual sea, que ahora hay muchos. Por eso me pone tan nervioso que las marcas hoy anden buscando su propósito, como si no tuvieran uno desde el inicio. Confunden el propósito con su necesaria adaptación a los tiempos. Eso que tiene tan claro la Iglesia desde siempre: *Ecclesia semper reformanda est*. Encárguese usted de saber qué estrategia quiere y no me diga después de cien años que tiene que buscar un propósito. O en todo caso vuelva a recordar su propósito, porque es verdad que a menudo el cortoplacismo acaba borrando lo fundamental.

Pero es que la promesa de la Iglesia es eterna, y es eso mismo lo que le ha hecho seguir en el tiempo.

Hombre, Coca-Cola también nos ha intentado vender la felicidad… Eso tiene su puntito de eternidad.

Sí, y Coca-Cola lleva más de cien años.

Si miramos estas grandes marcas, las que lo han hecho bien en el *marketing* y la comunicación, nos damos cuenta de que, consciente o inconscientemente, han utilizado ese mismo camino. Si tú quieres durar, hay que pensar a largo plazo. Claro que hay que vivir el día a día, pero debes pensar en algo más profundo.

Para Coca-Cola el concepto de mundo tiene que ser como el de Étoile, nuestro bar de cabecera.

Claro. Si yo no pienso que soy el mejor bar, ¿para qué abro? Yo estoy intentando dar algo mejor. Por eso siempre digo que en toda marca hay un propósito moral, aunque sea inconsciente, porque toda marca debe mejorar su categoría para poder competir. Si no entras en el mercado con algo mejor que lo que existe, ¿para qué entras?

El otro día Étoile estaba lleno, por dentro y por fuera. Ahora han puesto mesas en la calle, y me alegré. Mira, cuando tú sabes que en misa te van a dar un sermón y aun así vas, es que hay algo más detrás.

Bueno, esa es una idea que hoy hemos perdido: la idea de la repetición. Usted viene aquí, cada día o cada domingo, según prefiera, y va a escuchar unas lecturas, un tío que las interpreta, le suelta la chapa, los temas son parecidos… y esto al final va calando. Eso y adaptarse a los canales de comunicación o los espacios de los que dispones porque no sabes tampoco cómo va a ser el futuro y no sabes si la forma de enviar los mensajes ahora será igual o no en el futuro.

En el confinamiento, mi mujer iba todas las tardes, sin salir de casa, a misa *online* a Caná, una parroquia que hay en Madrid, con curas *salaos*. Todos los días sacaban una idea. En uno de esos días dijeron que el futuro es propiedad privada de Dios.

Brillante. Pienso en la facilidad que ha tenido la Iglesia para adaptarse a las distintas tendencias que han ido surgiendo. Renacimiento, Barroco… En todo momento hablaba con el lenguaje con el que tenía que hablar, el lenguaje de la época. A mí eso me sorprende. Un día me presenté en casa de mi madre sin avisar para darle un beso y allí estaba viendo al Papa por la tele. Y me puse allí y estuve una hora en misa.

No tendrías que haber ido de sorpresa…

Está claro. Ella estaba en otro sitio, estaba en Roma. Eso es espectacular.

O sea, que la Iglesia se adapta y usa nuevos canales, ¿no?

Pues creo que sí. Es muy difícil en el momento en que lo vives afirmar algo así, pero dentro de cien años igual dirán «la Iglesia se adaptó al mundo digital». Lo que la Iglesia no hace es saltar de canal en canal sin pensar como hacen tantas marcas. Ahora hay que ir a TikTok, pues me voy a TikTok. ¿Le conviene a tu marca estar ahí? No lo sé, pero hay que estar. Bueno, o no…

Bueno, muchas veces dicen que la Iglesia no se adapta al lenguaje o a las formas de hoy en día. Celebrar misa *online* es novedoso, pero el contenido no varía y la forma de transmitirlo tampoco debería. Lo que dice la Iglesia no es solo lo que dice, sino cómo lo dice.

Yo creo que depende del cura. Una vez fui a una misa en Manresa celebrada por un cura negro, guineano, que parecía que me hablaba a mí, como suele ocurrir cuando tienes un problema.

Es clave un buen cura. Aunque, ojo: que no se pasen de *enrollaos*.

Se debe hacer con mucha prudencia, sí. Aunque yo creo que la Iglesia se adapta. A mí en México me sorprendió lo llenas que estaban las iglesias, y que los sacerdotes hablaban incluso de la política del país.

¿Cómo debe ser el cura de una parroquia? Hay un problema de sociedad, y los sacerdotes son parte de la sociedad. Aquí se habla de mensaje, de emisor, y tenemos que hablar del papel del receptor. Yo veo a mis nietos, a gente más joven… y a veces no sé si son ellos los que no conectan con el lenguaje de la misa o es al revés.

También son momentos. Hay una tendencia de los intelectuales que habla de una nueva vuelta a la espiritualidad después de la pandemia. Y no por eso vas a cambiar tu esencia. Tu lenguaje no puede cambiar por las modas, tienes que respetarte a ti mismo. C. Tangana, que es un cantante muy famoso, nos decía en un congreso de publicitarios que los raperos se toman muy en serio su credibilidad, y que le daba la impresión de que las marcas hoy no piensan mucho en ello. Hay muchas queriendo salvar el mundo, queriendo parecer patéticamente jóvenes. Tengo una clienta que dice que muchas marcas tienen el síndrome del abuelo rapero…

Pero fíjate que cada fase de estas dura años. Pío XII dijo que el problema gordo era que había desaparecido la noción de pecado. Y eso sigue vigente. Y a eso añádele otra cosa que es gravísima: la ignorancia generalizada. Creo que hay muchos chavales que no podrían ni ir a un museo. Estamos en una época de ignorancia general.

Nuestro problema es que se fragmenta la audiencia. Antes todos veíamos lo mismo en los mismos canales, y nos parecía que compartíamos un conocimiento. El que los jóvenes no compartan nuestros conocimientos no les hace ignorantes. En muchas cosas los ignorantes somos nosotros. Por ejemplo, nadie entre los jóvenes sabe qué es «La Contra» de *La Vanguardia* a pesar de que es una entrevista diaria de un medio de comunicación que es referente del periodismo en España. Ahora los chavales están en TikTok, por ejemplo, y tú y yo de eso sabemos poco o nada. Pero, a la vez, esta nueva generación que consume inmediatez también ha asimilado otra cosa paradójica: creo que en Europa muchos valores cristianos han arraigado de forma muy consistente: la dignidad, el estado del bienestar, la defensa del vulnerable, de la naturaleza, etc., y los chavales los tienen integrados

en su vida diaria. Y eso es una excelente noticia.

Hasta hace relativamente poco era impensable sentir dolor por un inmigrante que moría. Ahora es lo normal, al menos en buena parte de Occidente, y eso es puramente cristiano. También hay que tener en cuenta que eres más notorio cuando más falta haces. Por eso creo que en México hay tanto fervor. Hoy, en un lugar como Europa, con una protección social tan avanzada, el camino de la Iglesia creo que tiene que ver más con lo de volver a la espiritualidad, a raíz de trances tan duros como el de la pandemia.

Y esto de los valores cristianos asumidos por la sociedad sin saber que son cristianos, ¿es un éxito o un fracaso para la Iglesia?

Yo creo que es un éxito. Yo creo que la Iglesia está basada en la idea de no alardear.

Es un éxito porque la Iglesia consigue que esos valores se metan en la gente sin apuntarse el tanto, y eso es lo que cambia la sociedad. Una cosa que hay que considerar es la ley natural, concepto que a mucha gente no le gusta. Lo de las pateras es caridad cristiana.

Y lo llamamos solidaridad.

Y eso ya lo había hecho san Pablo. Lo que pasa es que, si diciendo «caridad cristiana» llegas a cien y diciendo «solidaridad» llegas a mil, habrá que decir solidaridad.

5

La primera campaña masiva de publicidad

Un poco de historia: en 1517 Lutero se desgaja de la Iglesia católica con su reforma protestante y provoca un verdadero lío. La respuesta de la Iglesia católica al cisma del protestantismo se acabaría llamando Contrarreforma que fue, sin ir más lejos, el nacimiento del Barroco que es, posiblemente, la primera gran campaña masiva de publicidad y que afectó a todas las disciplinas artísticas, sociales y culturales del mundo entero.

El Barroco fue un movimiento inteligentísimo de la Iglesia que, además, puso a la belleza como arma de convencimiento global. Su idea fue clara: inundemos de belleza religiosa el mundo y, de esta forma, volver a ensalzar —y recuperar— la hegemonía de la Iglesia católica.

La belleza

La belleza estaba definida hasta hace muy poco por el *DRAE* como «propiedad de las cosas que hace amarlas, infundiendo en nosotros deleite espiritual». Ya sé aquello de que sobre gustos no hay nada escrito, pero creo que esto último no da «barra libre» para hacer publicidad de lo feo, porque hay cosas feas, objetivamente.

Es posible que a alguien le guste una chica/un chico objetivamente feo, pero en esos casos la belleza suele ir «por dentro», en forma de simpatía, de inteligencia, de saber estar… O sea, «de cosas que hace amarlas, infundiendo en nosotros deleite espiritual».

Eso hace que haya belleza en las personas, en la pintura, en la música, en la conversación… Yo estoy convencido de que la belleza lleva a Dios, porque si es el ser más perfecto, también tiene que ser el más bello. Sin religión, los museos estarían prácticamente vacíos. Por eso, entre otras cosas, me dan pena los niños que, por decisión de sus padres, no estudian religión. Pueden ir a un museo y no entender la mitad de las obras expuestas allí.

Escribiendo este libro, consultamos a Jordi Pujol Soler, un teólogo, profesor de la Universidad de la Santa Croce, en Roma. Al comentar la reacción de la Iglesia católica ante la Reforma de Martin

Lutero nos preguntó:

—¿Habéis hablado del Barroco?

Hubo en Toni y en mí un silencio sepulcral. No solo no habíamos hablado del Barroco, sino que no teníamos la mínima idea de a qué venía esa cuestión. Pero profundizando un poco, resultó que Toni, quizá sin querer, había hablado del Barroco.

Aunque sea brevemente, es bueno ver unas cuantas fechas:

— 1517. Lutero se desgaja de la Iglesia católica.
— 1545-1563. Concilio de Trento.
— 1568-1584. Construcción del Gesù, la iglesia madre de la Compañía de Jesús, en Roma, primera verdadera iglesia barroca. Encargada por su fundador, san Ignacio de Loyola, que falleció enseguida, y «rematada» por el tercer general de la orden, san Francisco de Borja.

Me impresiona la iglesia del Gesù. Es un puro espectáculo 3D que tuvo que atraer a un público masivo como hoy los grandes estrenos de Spielberg. En ella me parece impresionante el grandioso *Triunfo del nombre de Jesús*, de Giovanni Battista Gaulli.

En el momento de su mayor crisis la Iglesia responde inundando los sentidos de la humanidad, alimentándolos. La belleza como acceso a Dios, concretada en el arte, la poesía, la literatura —no olvidemos a santa Teresa de Jesús (1515-1582), san Juan de la Cruz (1542-1591) …—, la profunda espiritualidad que llega a su máximo esplendor con la fundación de la Compañía de Jesús por san Ignacio de Loyola en 1534. Una explosión de belleza a todos los niveles. Ese uso tan apasionado de lo poético, de la metáfora, me conmueve. Creo que la poesía es la comunicación más directa posible, porque busca el corazón. Recuerda lo que nos dijo nuestro asesor Jordi Pujol Soler:

—La fe de la Iglesia es corporal, sensorial, no racional, no gnosis. Hay que hacer visible un mensaje encriptado, invisible.

Yo siempre he defendido que la buena publicidad es poética, en el sentido de que busca ese atajo a la verdad del que hablaba Joan Margarit, para mostrar la belleza o la bondad de lo más insignificante: una compresa, una cerveza, una bolsa de patatas fritas… Poesía de lo mezquino, si quieres, pero poesía. Incluso en algo tan científico y racional como es el estudio del cielo y las estrellas, la Iglesia es la institución que tiene el mayor número de observatorios astronómicos del mundo. Esa verdad incontestable es al mismo tiempo una metáfora maravillosa, la Iglesia buscando a Dios con telescopios. Y es una respuesta a quien quiere enfrentar ciencia e Iglesia. No hay que olvidar que es la Iglesia quien universaliza y quien preserva el saber y

la ciencia desde siempre.

La Contrarreforma de la Iglesia fue la respuesta al cisma de Lutero. Lutero, entre otras cosas, se quejó de que la Iglesia vendiera indulgencia a cambio de dinero. O sea, si pagas te vas al cielo. Aquello era feo, efectivamente, no era de recibo. La confianza de la Iglesia se vio obviamente muy tocada, pero su reacción fue tremenda. El Barroco es, posiblemente, la mejor campaña de publicidad de la historia.

Bueno, es que lo más importante de la relación entre la Iglesia y los fieles es el *trust*, la confianza, la reputación. De la Iglesia te puedes fiar. Y eso es trasladable cien por cien a la empresa o a las marcas. El problema más grave de la Iglesia hoy en día es la pederastia. Algunos han roto el muro de la confianza, que consiste en creer que aquella persona a la que le confías tu intimidad solo busca acercarte a Dios. Ese muro se ha resquebrajado y la Iglesia y sus ministros empiezan a crear cierta desconfianza.

Eso nos lleva al *goodwill*, del que hablaremos en los capítulos dedicados a lo holístico.

Para confiar en una marca, además, debe tener un sentimiento de pertenencia. Ver que hay muchos como tú que confían y se fían de esa marca. Es lo que pasa con Apple. Tú te fías de que tu dispositivo es el mejor, pero es que, además, ves que hay millones de personas que confían en eso igual que tú. Si encima te lo venden con una excelente puesta en escena y casi con un ritual, la comunidad, y uno, se siente en posesión de la verdad. Por eso, en las tiendas de Apple ves inmediatamente un entorno trascendental, con sus mostradores de venta como si fueran altares, y con unos oficiantes llamados *genius* dispuestos a contarte las maravillas de un producto «cuasi divinizado». Ese extraordinario cuidado de la importancia del punto de venta, hoy tan en boga, tiene su reflejo y su origen, creo yo, ni más ni menos que en las parroquias que inundan el mundo.

Te veo lanzado, Toni.

Claro, es que si empiezas no acabas. La Iglesia ha sido capaz de construir audiencias cautivas —la misa de los domingos—, a las que ha sabido influir y emocionar —el miedo también es una emoción— de una manera tan completa que no podemos tildarla simplemente de holística porque eso la empequeñecería.

Holística según el *DRAE* es «relativa al holismo», que es definido como

«doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen», o sea, que yo entiendo como que habla del «todo» o que «considera algo como un todo».

Menos mal que me hablas de *DRAE*, porque yo me refería a la rudimentaria y rígida aproximación a lo holístico que tenemos nosotros, los publicistas. De eso hablaré más adelante, si me dejas.

En fin, que la belleza fue avasalladora y ayudó a que el mensaje llegara. Y esa es otra de las cualidades de la Iglesia: la impresionante transversalidad de sus mensajes. Llegar en todos los canales y con todos los lenguajes, y siempre con la máxima excelencia posible. Trabajar con los mejores no es baladí, no es anecdótico. Es reconocer el genio humano, que hay seres dotados de una capacidad que excede la normalidad, y que son capaces de trasladar mensajes de un modo distinto, extraordinariamente poderoso. Y eso acostumbra al final a ser más eficaz, mucho más. No hay muchas marcas que estén dispuestas al esfuerzo económico, y sobre todo al esfuerzo emocional de colaborar con genios, con los mejores. Trabajar con Miguel Ángel no debía resultar cómodo, la verdad. En esa relación Julio II demuestra ser un cliente extraordinario, consciente de las renuncias que debe hacer frente al genio por una causa mayor. Cuando Miguel Ángel pinta en la Capilla Sixtina a toda la corte celestial en pelotas, para escandalizar y para diferenciarse, claro, Julio II ni se inmuta, a pesar de las presiones de su curia, sabiendo que la obra en su conjunto excede ese pequeño detalle. Luego, a su muerte, su sucesor Pío V se comporta como un cliente clásico y hace cubrir esos genitales expuestos. El pobre Daniele da Volterra, el pintor que lo hizo, que era un artista notable, ha pasado a la historia como Il Braghettone, pobre… Y todo ello la Iglesia lo hace respetando la máxima coherencia, porque si no, no vale. En eso también son muy buenos.

Perdón, Toni, déjame que te corte ahora, porque luego se me olvida. El abuelo de mi mujer, suizo, protestante, se convirtió al catolicismo después de oír el mensaje, el mismo mensaje, en forma de homilías en las que los sacerdotes católicos comentaban el mismo tema. Le dio mucha importancia al hecho de que EL MISMO MENSAJE le llegara, predicara quien lo predicara.

Al contrario de lo que hacemos nosotros en el mundo de la publicidad, que tendemos a confundir ser con estar, y a sentirnos satisfechos con colocar apenas nuestra marca en todos los soportes posibles, la Iglesia ha trabajado la transversalidad en los lenguajes y en los contenidos,

consciente de que los medios cambian con los siglos.

Desde la música a la arquitectura, pasando por la pintura o la poesía, han conseguido representarse siempre de una manera eficaz y propia, y a menudo sublime. Estoy hablando, como decía antes, de su capacidad para asociarse al mejor talento disponible: llámese Miguel Ángel o Miquel Barceló, Brunelleschi o Niemeyer. Talento que a menudo no creía en el producto que estaba vendiendo…

Salvando las ENORMES distancias, vemos la utilización de Rafa Nadal para los anuncios de Kia y la mía, Leopoldo Abadía, en los anuncios de Repsol, Skoda o MGS Seguros. Repito: ENORMES distancias. —Más enormes en mi caso que en el de Rafa. Aquí se confirma una vez más aquello de que «todos somos iguales, pero unos más iguales que otros»—.

Claro, el otro día leí en alguna parte que las marcas buscan desesperadamente evangelizadores: no creo que haya que explicar demasiado la ventaja de siglos que en esto también nos lleva la cristiandad, tanto que se inventaron el nombre, una vez más. Sobre todo, si nos ponemos conceptuales.

También hoy, cuando hemos descubierto que la profecía de los pioneros de lo digital se hace realidad, que los mercados son realmente conversaciones —con lo profunda que esa revelación es—, y que eso nos obliga a escuchar al consumidor y a entenderle.

Alguien más listo y más paciente que yo podría extraer un hermoso manual de comportamiento para marcas rastreando en los aprendizajes de una institución que existe, con éxito notable —altibajos inevitables—, desde hace veinte siglos.

Alguien habrá y alguien lo hará.

6

La religión es misteriosa

La que me parece la lección más provechosa y más profunda de todas las que nos ofrece la Iglesia es la de conservar el misterio.

Hace tiempo que sostengo, con poco éxito de público, que solo son grandes marcas aquellas que, de verdad, preservan en sí mismas lo contradictorio, lo inexplicable —e inexplicado—, lo sagrado. Recordemos el grandioso momento, tras la muerte de Juan Pablo II, al iniciarse el cónclave, en que las puertas se cierran y ninguna cámara consigue penetrar la intimidad de una deliberación que nos tenía a todos en vilo —tampoco sé muy bien por qué—.

Creo que con esto tienes una obsesión, Toni. No hay que preocuparse, porque es algo que pasa en las mejores familias. Tu obsesión se resume en la primera frase de este capítulo: «La que me parece la lección más provechosa y más profunda de todas las que nos ofrece la Iglesia católica es conservar el misterio». Ya cuando hablas del cónclave lo llamas «grandioso momento», y, sin saber por qué, el mundo queda en vilo ante la deliberación.

Eso es. Y lo he dicho entre guiones.

Pues yo me voy a centrar en eso, en lo de los guiones, lo inexplicado.

A mí me parece que los católicos debemos aceptar al Papa, sea quien sea y venga de donde venga. En otras palabras: que debemos pensar que siempre tenemos el Papa que conviene en cada época. En el momento en que le damos al Papa un tinte fundamentalmente político, desvirtuamos su figura. La elección nos tenía en vilo relativamente, por una mezcla de curiosidad/ enfoque político/ misterio/consideración espiritual del asunto.

La consideración espiritual proviene de que yo, como católico, creo que la intervención del Espíritu Santo es decisiva, apoyándose, por supuesto, en los hombres —los cardenales, en este caso—. Para mí, el cierre de las puertas significa el aislamiento de los cardenales con el fin de que solo puedan hablar entre ellos y, rezando y meditando, con el Espíritu Santo. Las puertas se cierran y empieza el cónclave.

Y realmente allí se desarrolla el misterio, rodeado de una parafernalia medieval, comunicándose los cardenales con el mundo por medio de una fumata blanca, que, si es de noche, no acaba de distinguirse.

Las votaciones se producen tras las negociaciones. Diríamos que de un modo «normal», partiendo de la base de que en esa normalidad está interviniendo, de un modo muy activo, el Espíritu Santo.

Como anécdota pintoresca te cuento lo que me relató una señora de su hijo, que pensaba que el Espíritu Santo actuaba «directamente». Parece que los asientos donde se instalan los cardenales tienen un dosel que los cardenales bajan cuando el Papa ya ha sido elegido. Lo bajan todos, menos el elegido y lo hacen apretando un botoncito o cosa similar. El chaval creía que el que apretaba el botoncito era directamente el Espíritu Santo, de modo que todos estaban sentados, mirando su dosel. Si el chisme bajaba, el cardenal daba un respiro. «De esta, me he librado». Si no, pensaba: «Dios me ha elegido», con toda la carga que el cargo lleva encima.

Volviendo al tema, en la época de las comunicaciones instantáneas la Iglesia informa de un modo rudimentario a los que están en la plaza de San Pedro que las votaciones siguen o que el nuevo Papa ya ha sido elegido. Esa información se reenvía al mundo, pero el secreto sigue. ¿Quién será? Los que están en la plaza, nerviosos. Y va llegando más gente.

Pasa una media hora. Se abre el balcón. La gente —el mundo— cada vez más nervioso. Aparece el cardenal protodiácono. Y empieza el anuncio: «*Annuntio vobis gaudium magnum!*». Los que estudiamos latín en el colegio del Salvador de Zaragoza le entendemos. Dice que nos anuncia una gran alegría. Es exactamente lo que les dijo el ángel a los pastores la noche del nacimiento de Jesús en Belén. Debe haber muchos de mi colegio en la plaza, porque todos aplauden y gritan.

Y luego, el protodiácono «se recrea en la suerte», porque no da directamente el nombre. Utiliza la fórmula «de toda la vida»: *«Annuntio vobis gaudium magnum: Habemus Papam! Eminentissimum ac reverendissimum Dominum, Dominum —prænomen— Sanctæ Romanæ Ecclesiæ Cardinalem —nomen— qui sibi nomen imposuit —nomen pontificale—»*. Es decir, «Os anuncio una gran alegría. ¡Tenemos Papa! Eminentísimo y reverendísimo señor, señor —nombre de pila— cardenal de la santa Iglesia romana —apellido— que se ha impuesto el nombre de —Francisco en el caso actual—». Es la fórmula «de toda la vida». Eso quiere decir que se utilizó por primera vez en la elección del Papa Martín V, en 1417. O sea, «toda la vida».

Qué magnífico: hoy que se enseña, de un modo casi obsceno, que todo

es espectáculo, en la época de YouTube y de Instagram, del iPhone y de *Gran Hermano*, justo ahora, el mayor espectáculo del mundo consiste en no mostrar.

Cuánto talento.

De Roma a Lausana

Pasan los años. Pasan los siglos. Estamos a 17 de octubre de 1986, en el Palais de Beaulieu en Lausana. Juan Antonio Samaranch, presidente del Comité Olímpico Internacional, anuncia la sede escogida para la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992.

El Palais, lleno hasta los topes. La ceremonia es breve, pero «ceremoniosa». Samaranch, flanqueado por los ochenta y cinco miembros del COI, se pone ante el micrófono, media sonrisa, saca un sobre del bolsillo. Abre despacio el sobre. La tensión en el ambiente se corta con un cuchillo. Y anuncia que «los Juegos Olímpicos de 1992 han sido concedidos ¡*à la ville de…* Barcelona!».

La delegación española, con el alcalde y exalcalde de Barcelona a la cabeza, alborozada, se abraza. Señores respetables dan saltos de alegría. Los que vemos la ceremonia por televisión nos emocionamos. Ha empezado una nueva época.

Esto me recuerda a una historia que me contó mi hermano Paco: una historia que no sé si es cierta, pero que, como otras, *si non è vero, è ben trovato*. François Miterrand, presidente francés, agoniza. Él es agnóstico, o ateo, pero por si acaso llama a un amigo suyo católico, y hablan del final, de lo que se va a encontrar, de lo que puede esperar… El amigo le contesta:

—La nada… o el misterio.

En un capítulo anterior hemos hecho referencia a la existencia o no existencia de Dios. Si existe, el misterio. Si no, la nada… Y la buena/ mala fama, que no es más que el agradecimiento/ olvido por nuestro comportamiento. Que es mucho, pero que, si estuviese unido a lo que allí llamábamos el Gran Premio, sería más. Mucho, muchísimo más.

Y en este punto voy a mi terreno y pienso en las marcas de lujo en las que el «misterio» tiene un valor esencial. Velar, ocultar, no ser transparentes, crear leyendas, mitos… El misterio provoca deseo. Eso lo explica muy bien Paolo Sorrentino en una serie que te he recomendado mucho, *The young pope,* que es casi un manual de *marketing* para marcas de lujo.

Te igualo y supero la apuesta: por ejemplo, la fórmula de Coca-Cola, ¿es misterio o simplemente secreto o, más simplemente, una leyenda?

Desde luego hay algo de misterio en esa fórmula secreta, hay la creación de una diferencia inimitable, claro. Detrás del misterio, o acompañándole, el *show*. Aunque lo de *show* suene frívolo, no podemos olvidar la escena del Papa Francisco en la plaza de San Pedro, con lluvia, solo, de noche, caminando con dificultad hacia la basílica, rezando por los miles de afectados por la pandemia.

Inolvidable. Se palpaba que aquello era algo más serio y más profundo que un simple *show*.

Francisco es un genio, seguramente intuitivo, del *marketing*. La elección del nombre, de su «marca», que, de un modo tan rápido y tan eficaz, le «posicionó» como el Papa de los desamparados, de los pobres. Sus gestos al ser elegido. Su decisión de quedarse a vivir en Santa Marta, en lugar de trasladarse al Vaticano… Todo.

7

JESÚS, EL *CHAIRMAN* Y SU ESTRATEGIA

La figura de Jesucristo, y no hablo de sus enseñanzas, es completamente aspiracional para muchas de las grandes marcas globales. No me quiero referir a que se van a dejar la vida —literalmente— por su empresa, aunque eso signifique mucho más que cualquier compromiso, sino que su capacidad para movilizar a sus fieles y pensar tan a largo plazo —mínimo dos mil años— es todo un dato.

Nadie duda, por ejemplo, de la figura mesiánica de Steve Jobs. Ya sea por sus revelaciones, sus visiones, su determinación y seguridad para cambiar el mundo… incluso su sucesor, Tim Cook, lejos de querer ser Steve Jobs es más un san Pablo, una figura determinante para amplificar más aún la compañía.

De hecho, san Pablo tiene la distancia del «consultor», es alguien que viene de fuera. Quizá por eso le «contratan», para recorrer todo Oriente Medio para dar a conocer la palabra del Señor, controlar sus delegaciones, supervisar el mensaje, seleccionar a los delegados… San Pablo es la figura crucial para convertir el mensaje de Jesús en algo universal, para que tenga una difusión total y aspire a durar durante siglos. Eternamente.

Lo dices ahora que estamos en la época del cortoplacismo. A los entrenadores de los equipos de fútbol se les exigen resultados inmediatos.

A los del Espanyol, ni te cuento.

Y a los del Zaragoza, ni te imaginas. Pero es que, a los ejecutivos de las empresas, también. En el caso de los entrenadores hay que caer bien a mucha gente: al presidente, a la junta directiva, a los jugadores, a los socios… Estas personas son los *stakeholders*, los que, de una manera más o menos directa, tienen intereses en ese negocio que es un equipo de fútbol. Y los que, de una manera más o menos directa, exigen resultados inmediatos y «fuerzan» el actuar diario de los ejecutivos.

En el caso de empresas más «normales», los resultados

económicos priman sobre los demás. Los *quarters* —trimestres— le resultan muy cortos al ejecutivo responsable. Y cuando oye hablar del largo plazo, da un suspiro de añoranza/nostalgia recordando otras empresas en las que le parece —a veces sin fundamento— que el cortoplacismo no apretaba tanto.

También hay que recordar casos de entrenadores y aún jugadores que, enfrentados a una buena oferta económica, la han rechazado por considerar que no formaba parte de un proyecto. En ese caso, el largoplacismo ha ganado al cortoplacismo.

Dirigiendo «al revés»

Simplificando mucho, existen dos maneras de dirigir:

— *De atrás hacia delante.* Llamo «atrás» al día de hoy. Son las nueve de la mañana. Acabo de llegar a mi despacho. Abro el correo. Primer *mail.* Me llega un buen pedido. ¡Bien empezamos el día! Bajo al taller. Hablo con el encargado. Vuelvo al despacho. Llamada telefónica. Tomo otra decisión. Leo el periódico para completar la información que he ido recibiendo por radio mientras venía de casa. Hago tres llamadas. Voy tomando decisiones. Al cabo de un año la empresa está en una determinada situación, producto de esas decisiones y de otras que he tomado como reacción a acontecimientos externos o internos más o menos importantes.

— *De adelante hacia atrás.* Hago un esfuerzo por determinar la situación futura a la que quiero llevar mi empresa. Cuanto más detalle pueda poner, más fácil será precisar lo que hay que hacer para llegar a esa situación. En el camino que me lleva desde la situación actual a la futura habrá acciones a corto, a medio y a largo plazo, que constituirán la estrategia de la empresa, en la que, por decirlo de algún modo, «manda» el largo.

En esta última posibilidad, la estrategia está basada en el largoplacismo, el medioplacismo y el cortoplacismo. Todo es estratégico. El día a día, también, si forma parte de ese camino que he diseñado y que empieza en la determinación de la situación futura para acabar en el día de hoy.

Una vez determinado el proceso puede ocurrir algo, interno o externo, que me fuerce a salir de él. En ese caso tendré que desviarme del camino, sabiendo que, en cuanto pueda, he de volver.

Leopoldo, acabas de dar con una de las claves de este libro. Cuando Jesús dijo: «Yo soy el camino», estaba dando la expresión perfecta de la estrategia de marca. «¿Cuál es el camino?» sería la pregunta que las marcas deberían hacerse siempre. Y ese camino no ha cambiado en la Iglesia, y no debería cambiar en las marcas. Saber dónde vas.

Sí, aunque sea muy difícil responderla. Y esto me lleva a que también puede ocurrir:

— Que manteniendo la situación a la que se quiere llegar, se vea conveniente hacer cambios en el camino, de manera que los «desvíos» queden establecidos definitivamente.
— Que se decida cambiar la situación final a la que se quiere llegar, lo que traerá consigo un cambio en las acciones a realizar a medio y corto plazo.

Aclaración: cuando hablamos de «futuro» nos estamos refiriendo al plazo más largo que seamos capaces de ver con realismo. La mayor o menor «largura» de ese plazo dependerá de:

— el tipo de negocio. En una siderurgia, el plazo es más largo que en una mercería;
— el conocimiento que tenga del negocio el equipo directivo. Aquí es verdad lo de que «la experiencia es la madre de la ciencia»;
— además, hay personas (relativamente pocas) que «ven más allá» que otras. No tiene nada que ver con profecías o situaciones paranormales. Es, simplemente, una cualidad innata que le hace «olfatear» el futuro. Yo he conocido personas (repito, muy pocas) de las que había que fiarse cuando decían: «a mí me parece…».

La Iglesia católica tiene la ventaja de que su *chairman* montó una empresa «para la eternidad», en la que todo estaba pensado y en la que, de lo básico, todo estaba definido. Y del *chairman*, de su empresa —porque es suya—, de la estrategia y otras muchas cosas hablaremos más adelante.

Estrategia de la iglesia *vs.* estrategias de algunas compañías

Una vez vista la «composición» de la estrategia de la Iglesia en largo, medio y corto plazo y la importancia fundamental del largo sobre el medio y el corto, examinamos detalles estratégicos de empresas, y su correspondencia con detalles similares de la Iglesia.

Ahora se recomienda —prácticamente es una obligación— que en la cúpula de la empresa haya dos figuras. Se les puede llamar *chairman* y *president*; o bien, presidente —ejecutivo o no ejecutivo— y CEO —*chief executive officer*—; presidente y consejero delegado; presidente y director general, etc.

La diferencia estriba en que el *chairman* —con frecuencia, además, fundador de la empresa— es quien se responsabiliza de mantener la cultura de la organización y, en su despacho periódico con el CEO, hace el seguimiento y la reapreciación del cumplimiento de la estrategia decidida para la empresa.

Perdona que te interrumpa, Leopoldo, aquí pienso en el carácter «mesiánico» de Pablo Iglesias, de Podemos, melena al viento, barba y bigote —un aspecto con una semejanza muy evidente— y amigo de los pobres, y además con lo simbólico de su nombre. No solo porque surgió con la idea de refundar la izquierda política española —se llama igual que Pablo Iglesias el fundador del PSOE—, sino que el hecho de que se llame Pablo, como el santo, y que se apellide Iglesias, me parece suficiente para que su carácter mesiánico tenga sentido. Si a eso le añades el color morado del logo de Podemos —la Cuaresma (la penitencia previa a la Salvación)— o incluso aquel *show* del bebé de Bescansa en el Congreso, como si fuera el Belén del Parlamento, es probablemente el partido de aspecto más religioso de cuantos ha habido en España. Rafael Argullol, que fue profesor mío en la universidad, recuerda a menudo que la propaganda revolucionaria es idéntica a la religiosa, como en el caso de la imagen icónica del Che Guevara. Argullol habla del comunismo como de la principal religión del siglo XX.

Bueno sí, aunque como ejemplo no creo que sea el más idóneo.

¡Quizá no!

Cuando escribimos este libro tenemos ejemplos de la bicefalia de la que hablaba.

— Marta Ortega y Óscar García Maceiras en Inditex.
— José Ignacio Goirigolzarri y Gonzalo Gortázar en CaixaBank.
— Antonio Llardén y Arturo Gonzalo Aizpiri en Enagás.
— Ana Botín y Héctor Grisi, en el Banco Santander.

Retrocedamos mil novecientos noventa y dos años. Estamos, más o menos, en el año 30.

Jesús, fundador de la Iglesia católica, está en Cesárea de Filipo, en la región de Iturea, al Nordeste de Galilea —hoy, una población de unas cuatro mil quinientas personas, localizada a medio camino entre Tel Aviv y Haifa—.

Durante unos tres años, Jesús ha predicado en Judea, Samaria y Galilea, se ha ganado el odio de muchos fariseos, saduceos, escribas, ancianos; le detienen, le torturan, Pilatos se lava las manos… le llevan a crucificar… le matan.

Y como había anunciado, al tercer día resucitó.

Pedro está intranquilo porque no se ha portado bien. En los momentos peores, le preguntaron tres veces si conocía a Jesús y las tres contestó que no.

¡Buen comienzo el del primer Papa! ¡Como para fiarse de él!

Pero Jesús, erre que erre, le da trabajo. «Apacienta mis ovejas». Se lo repite dos veces más.

Remata el encargo. Estará con él todos los días, hasta el fin del mundo… y las puertas —las asechanzas— del infierno no prevalecerán contra la Iglesia.

El *chairman* y fundador ha nombrado al CEO. Él ha dicho lo que había que hacer. Se lo creía tanto que ha dado la vida por eso. Ahora se va y deja al CEO, con una misión concreta: apacentar a los corderos y a las ovejas, de modo que sean capaces de «ir por el mundo haciendo discípulos a todos los pueblos».

Año 30. Se ha inventado la primera bicefalia directiva.

Realmente, había poco dónde elegir —los doce apóstoles—. Pero por lo «menos dos de ellos tenían un currículum un poco mejor: Mateo, recaudador de impuestos, y Judas Iscariote, a quien Jesús nombró tesorero —administraba el dinero—. Incluso Felipe, que en la multiplicación de los panes y de los peces hizo un cálculo rápido. —«Doscientos denarios de pan no bastan ni para que cada uno coma un poco»—.

Al CEO elegido, el *chairman* le asegura que le ayudará siempre. También le asegura que su barca —la empresa donde va a trabajar y que va a dirigir a partir de ahora— no se hundirá nunca. Aun así, Jesús, el *chairman*, tiene un comportamiento irregular en cuanto al día a día de su organización. Es decir, que no se metía en todo y a la vez no era un jefe «inaccesible».

Aquí dos ejemplos y dos extremos:

— los apóstoles han estado intentando pescar toda la noche. Al llegar a tierra se encuentran con que el *chairman* les ha preparado el desayuno;
— sabe que Judas le roba y no hace nada por evitarlo;
— se presenta como manso y humilde;
— en el templo, dolido por la falta de respeto de los vendedores y cambistas, hace unos látigos, y a latigazos, volcando las mesas, y soltando el rebaño, echa violentamente a aquella gente.

Debió de ser todo un espectáculo. Es curioso este ataque al comercio como contraste con el asunto de este libro, ¿no?

8

Jesucristo no tenía un plan B

Quizá no viene a cuento, pero me contaron una historia que me pareció interesante. No sé de quién es, porque el que me la contó no recordaba quién se la había contado a él.

Después de resucitado, Jesucristo subió al cielo. Iba subiendo cuando se encontró con el arcángel Gabriel, que bajaba a recibirle. Se saludaron y Gabriel le indicó la tierra vista desde arriba, toda oscura, excepto unos puntos brillantes, uno más brillante que los demás.

El Señor le dijo que esos puntos de luz eran los apóstoles y que el más luminoso era su madre, la Virgen María. Y que todos ellos, ayudados por el Espíritu Santo, eran los responsables de llevar la doctrina de Cristo por todo el mundo.

El arcángel le preguntó:

—¿Y si ese plan falla?

Y Jesús se quedó pensativo y contestó:

—Pues no tengo otro.

Estoy oyendo continuamente la conveniencia, hasta la necesidad, de que las empresas tengan un plan B. Las cosas están muy liadas y es conveniente tener preparado lo que se va a hacer en caso de que falle lo que teníamos previsto.

Quizá la Iglesia es la excepción que confirma la regla, Leopoldo.

Pues sí. Pero me sorprendió. Jesucristo no tenía plan B.

Seguimiento y reapreciación. Ahora manda el corto

Entendemos por seguimiento la comprobación de que la estrategia decidida se cumple. Por reapreciación, la verificación de que esa estrategia decidida sigue estando vigente, con la posibilidad de hacer cambios en ella.

Seguimiento. Lo lógico es ver cada día cómo vamos avanzando en nuestro camino hacia el largo.

Hace siglos la Iglesia católica inventó el examen de conciencia, que consiste en mirar a diario los indicadores de comportamiento que

te señalan si estás en el camino correcto hacia el largo —seguimiento— y si hay que efectuar alguna modificación —reapreciación—.

En ningún caso debe servir para desmoralizarse en el examen diario de nuestra vida o de nuestra empresa. Debe servir para, detectado el fallo, intentar corregirlo.

A CONTRACORRIENTE

A finales del siglo xx, sir John Hegarty, publicista inglés, uno de los más grandes de mi oficio, les decía a las marcas que, en publicidad, hay que ir a contracorriente:

—Cuando todo el mundo está centrado en una cosa, tú deberías ir al lado contrario.

En publicidad diferenciarse es fundamental, si no te diferencias no existes.

No sé quién fue el primero, pero por la misma época el poeta y filósofo serbio-estadounidense Dejan Stojanović publica un poema, *Simplicity*, en el que dice que «ir contra la corriente es el secreto de la valentía».

Volvemos a los años 30-33. Jesucristo habla. «Amarás a tus enemigos», «Si uno te pide la capa, dale también la túnica», «Bienaventurados los pobres de espíritu, los que lloran, los mansos, los que tienen hambre y sed de justicia… Bienaventurados cuando os injurien, os persigan y, mintiendo, digan contra vosotros todo tipo de maldad por mi causa», «No repliquéis al malvado… si alguien te golpea en la mejilla derecha, preséntale también la otra…», «Amad a vuestros enemigos y rezad por los que os persigan». Enseña a rezar a sus discípulos. «Padrenuestro… Perdónanos nuestras deudas, así como nosotros perdonamos a nuestros deudores…», «Si les perdonáis a los hombres sus ofensas, también os perdonará vuestro padre celestial», «No juzguéis y no seréis juzgados».

El *chairman* ha hablado. La nueva filosofía ha quedado clara. No es lo «normal». El CEO y los directivos —los apóstoles— tendrán que transmitirla. Como «hay que ir por el mundo» transmitiendo este estilo de vida, a lo largo de los siglos tropezarán con Stojanović y con Hegarty que, con cara muy seria, han descubierto que en la vida hay que ir a contracorriente. También habrán descubierto que esto no les gusta a todos y que luchar por implantar esta doctrina exige creérselo —fe— y creérselo tanto que se esté dispuesto a dar la vida por ello —fortaleza, requisito para vivir la fe—.

Jesús predica. Va tan a contracorriente que las autoridades político-religiosas no lo soportan. Al oírle se les caen los palos del sombrajo y no están dispuestos a aguantar una nueva doctrina, impregnada de lo que hemos llamado la nueva filosofía, y a la que podíamos llamar la filosofía de la contradicción.

Ya hemos hablado de lo que dice Jesús. El final ha sido horroroso. No se trata de amargarnos la vida con descripciones terroríficas, pero es que la pasión y muerte de Jesús fueron realmente espantosas. Al ver *La Pasión*, de Mel Gibson, una autoridad de la Iglesia dijo:

—Seguramente, fue así.

Sin ánimo de entrar en polémicas, otra jerarquía sugirió:

—Yo diría que fue más.

La crucifixión empezaba clavando las manos y los pies en un madero vertical y otro horizontal, después se levantaba la cruz y se dejaba al reo allí colgado hasta que moría de asfixia. Para comprobar que estaba muerto, se le rompían las piernas. En el caso de Jesús, como ya había muerto, no le rompieron las piernas, pero un soldado romano, no sé por qué, como de paso, le pegó una lanzada en el costado.

9

El logo

Jesús muere en la cruz y los cristianos, después de un período de repugnancia ante la cruz, empiezan a venerarla.

La cruz es el mejor logotipo de la historia, y ha sido entregado a la gente, que lo puede diseñar como quiera, en un alarde de comprensión sincera de que la marca pertenece a quien la consume, algo muy poco habitual en las grandes marcas, que prefieren seguir la estrategia de control absoluto de los signos de identidad preconizada por Goebbels, que, por cierto, convirtió el mejor logotipo del mundo, la cruz, en el logo del partido nazi, la cruz gamada. Otra cruz.

La cruz no es un logo «amable» como el osito de Tous, ni «neutro» como el Swoosh de Nike. Es un instrumento de tortura. Lleva dos mil años sin modificación básica. Sigue estando formada por un tramo horizontal y otro vertical.

Como consecuencia de haber puesto su marca a disposición de la gente, del consumidor, no hay dos cruces iguales en el mundo. Hay tantas como fieles. Cada cual posee la suya, de infinitas formas y materiales, infinitamente infinitas. Como acabamos de señalar, hasta los nazis tenían la suya.

Y todos, todos, se convierten en consumidores de aquel símbolo.

Me pregunto: ¿es correcto hablar de «consumidor»? ¿Soy yo un «consumidor» de lo que me «suministra» la Iglesia? Yo creo que más bien soy un «seguidor», un *follower*. Los *followers* utilizamos la cruz como símbolo religioso.

Eso es justamente lo que pretende el *marketing* moderno, el de las redes sociales: convertir al consumidor en seguidor, y al fan, en evangelizador…; en eso la Iglesia también lleva ventaja.

Los «consumidores» utilizan la cruz con distintos significados: como adorno, como regalo o para demostrar que son así, que pertenecen a una manera de ser, a una «comunidad» —los góticos, por ejemplo—.

En el caso de la cruz gamada, los nazis eran seguidores de un hombre y de una idea. Había algo cuasi religioso en sus

manifestaciones.

La cruz era un instrumento «definitivo». Todos morían. Como la horca, el garrote vil, la inyección letal. Del fusilamiento, alguno quedaba vivo. Por eso me resulta inimaginable rezar a una guillotina, a un garrote vil, etc. Pero eran instrumentos de tortura como la cruz.

Toni, antes has hecho referencia a aquello que nos contó nuestro teólogo de cabecera, Jordi Pujol Soler, sobre por qué la cruz es un madero, un árbol, símbolo siempre presente:

— En el origen, la humanidad se enfrentó a Dios comiendo de la fruta de un árbol. Un leño sirvió para romper con Dios.
— Dios hizo una alianza con Abraham y le exigió el sacrificio de su hijo, que llevó la madera necesaria. Dios retiró la exigencia en el último momento. La madera del sacrificio fue el leño que significaba la alianza entre Dios y Abraham.
— En la definitiva Alianza, Jesucristo lleva a cuestas el Lignum Crucis, el leño de la cruz.

Las tres maderas forman un todo homogéneo. Lo que se estropeó en un árbol se arregló en otro árbol. Esto nos lleva a hacernos dos preguntas —como mínimo, que si pensamos mucho nos saldrán muchas más—. Primera pregunta: ¿hablamos de rezar a un instrumento de muerte o a la persona que ha muerto allí? Segunda: ¿es una persona o una Persona? ¿Está el secreto en la mayúscula?

Lo que sí que tenemos claro es que si Jesús hubiera muerto en una silla eléctrica hoy no llevarías colgada del cuello una medalla con la forma de la silla eléctrica. Y esto nos dice que, para la Iglesia, no hay flecos sueltos. Está todo bien explicado y todo tiene su sentido y su porqué. Y lo hace maravillosamente porque al contrario de lo que mandan los cánones de identidad corporativa de las empresas, aquí la Iglesia no tiene el control de su logo para que se use de una manera u otra. Aquí dice: este es el logo —la cruz—, úsalo como te convenga y donde te convenga, en convivencia con lo que te convenga.

Ya he nombrado antes a Goebbels, que supongo que es quien convierte otra cruz en el símbolo nazi. Y no creo que sea casual, Goebbels era un genio de la propaganda, y era perfectamente consciente de la maestría de la Iglesia en ese terreno, y no tuvo reparos en buscar una cruz como identidad. La copió, de algún modo. Pero luego les pudo el afán de control, y no fueron capaces de entregar su marca a la gente. O no quisieron, claro. Aunque también es obvio que el uso que le quisieron dar a la marca fue jerárquico,

autoritario, trasladaba poder. Las empresas actuales han usado más la aproximación de Goebbels, la del control absoluto de la marca, que la de la Iglesia, infinitamente más moderna. La marca/cruz ha trascendido a los fieles: la gente se hace tatuajes de cruces modernas, los futbolistas llevan crucifijo, se santiguan antes de salir al campo, los cantantes las llevan colgadas, los góticos las usan como señas de su estilo de vida… y todas significan lo mismo, por mucho que se desvirtúe. Es un éxito impresionante del mejor logo de la historia.

10
La Iglesia

Vamos hablando y creo que cada vez es más evidente que la Iglesia ha marcado la forma de actuar de muchas de las grandes marcas que consumimos. De hecho, las marcas masivas, o incluso muchos *influencers* que cultivan su marca —personal— como fábrica de contenidos perfecta para otras marcas, se basan esencialmente en cosas que ha inventado la Iglesia. No solo Ibai Llanos o María Pombo usan técnicas inventadas por la Iglesia, probablemente sin saberlo porque son técnicas ya instaladas y que nos parecen genéricas, sino que gracias a ellas viven y muy bien.

Toni, que sepas que, cuando me ves, estás ante una marca, o eso dice mi hijo Gonzalo. Me lo va recordando de vez en cuando:

—Papá, no olvides que tú eres una marca.

Lo que no sé es si eso sirve para algo o es algo bueno o malo. Lo que sé es que tengo una comunidad en las redes sociales de cerca de cien mil personas que me leen, me ven en la tele y me escuchan en la radio. Entiendo que mi responsabilidad al decir algo es mayor que la de otro porque mi impacto es mayor también.

Bueno, tienes una gran audiencia cautiva, que eso es muy de la Iglesia y muy de los *influencers*. La misa de los domingos es un instrumento de fidelización permanente. Bajo el principio de que cada domingo se rememora y se repite el sacrificio de Jesucristo, la Iglesia consigue que los fieles, sus consumidores, vean necesario asistir al templo. Esa periodicidad es clave para que el mensaje, aun repetido año tras año, siempre suene a nuevo. La iglesia es repetición. Y las grandes marcas de la historia han seguido el ejemplo.

Es que cuando Jesús dice aquello de «tú eres Pedro y sobre esta piedra edificaré mi Iglesia» (san Mateo 16, 13-20) inmediatamente después manda a sus discípulos a decir que él es el Mesías. Sin embargo, en la fundación de la Iglesia hay un encargo estrictamente de comunicación: Jesús les dice a sus apóstoles lo de id y contad eso.

Y a partir de ese momento el tema central es cómo lo cuentan y dónde

lo cuentan. Las parroquias son como las *flagship stores* de las grandes marcas, tiendas que abanderan su mensaje convertidas en ejemplares puntos de venta donde todo comunica. Son los templos de la marca. Y que los llamemos templos ya está revelando mucho. Ya hemos hablado, por ejemplo, de los altares de las tiendas de Apple, donde los sacerdotes del templo —los famosos *genius*— vestidos con su uniforme azul de celebración te guían y te recomiendan tu camino al mejor producto, aquel que te dará felicidad. Y la salvación…

Yo en mis tuits no prometo felicidad. Es más, hablo de lo que una persona de ochenta y nueve años como yo puede hablar siendo totalmente libre, sin estar atado a nada. Pero, repito, estoy obligado a ser responsable con lo que digo, pienso o escribo. Y muchas veces, diga lo que diga, mi «comunidad» de seguidores o se enfada o se alegra o se pelean entre ellos, cosa que me deja bastante alucinado.

Bueno, tener influencia en el comportamiento de la gente es a lo que aspiran muchas marcas. A nadie se le escapa que Zara o Mercadona tienen un peso enorme en la vida de los barrios. Como lo tenía el bar de la esquina con el camarero al que todos los días le contabas parte de tu vida, el párroco con el que te despachabas a gusto o el director de la sucursal bancaria, que era otro tipo de confesión y que sabía exactamente cuánto ganaba cada uno de los parroquianos. Estos tipos conocían mejor que nadie a sus vecinos y, de todos ellos, el párroco era la figura que mantenía una cierta autoridad moral sobre ellos.

Para Zara, la importancia de los escaparates es crucial y le sirve para unificar el mensaje: en todas verás más o menos los mismos productos, pero siempre adaptados al entorno en el que están situados. A eso hay que añadirle el poder que al parecer tiene el director o directora de la tienda, y su influencia en los métodos para atraer compradores, labor muy parecida a la que siempre ha ejercido el cura del barrio. No sé si es cierto, pero hace años leí que los directores de las tiendas de Zara tenían hilo directo con Amancio Ortega. Supongo que eso hoy no es posible, pero explica la importancia de esa especie de figura similar al párroco que conoce a sus feligreses en el *marketing* moderno.

La Iglesia sigue siendo quien tiene el conocimiento profundo de las comunidades, sobre todo de las más vulnerables. Por eso, en un ejemplo muy claro, cuando la alcaldesa de Roma quiso hacer un reparto especial de ayudas a los más necesitados durante el COVID acudió directamente a Cáritas, que es quien lo sabe todo sobre ellos.

Lo que pudo hacer con eso la alcaldesa de Roma en esos momentos

siempre es bueno. Y acudió a quien tenía la información. Pero eso entronca con el propio deber de Cáritas: encontrar gente e instituciones que le ayuden a servir, de la mejor manera posible, a todos los pobres del mundo. Las parroquias se han convertido en verdaderos centros de ayuda a la gente del barrio. Aun sabiendo que una parroquia tiene como principal misión la celebración de la misa, que no es otra cosa que el memorial de la muerte y resurrección de Jesús.

Todo tiene que ver con todo. Ligado con la creación de comunidades, la marca de la Iglesia está replicada diariamente en las misas con un rito que muestra una liturgia «corporativa», siempre igual, con la misma estructura y escenografía, pero con una peculiaridad: la libertad que tiene el párroco en la homilía para explicar lo mismo que en otros lugares, pero adaptando el contenido a la audiencia presente. Consistencia absoluta, pero también adaptación al público y al momento, eso es muy difícil de hacer, pero si se consigue es la comunicación perfecta.

Por tanto, los ejemplos o las formas de decir las cosas en una misa en el barrio de Pedralbes en Barcelona son distintas a las que se oirán en la misa del barrio del Raval, aunque digan esencialmente lo mismo. La Iglesia se acerca al público según las características y peculiaridades de este y transmite el mismo mensaje de formas diferentes. Como ocurre con los productos que vende El Corte Inglés de la calle Serrano en Madrid o en El Corte Inglés del centro comercial de Cornellá, en la periferia de Barcelona.

Esta adaptación de la misa al entorno de cada parroquia me lleva a preguntarme si se ha franquiciado la Iglesia. La respuesta ya sé que es no, pero me gustaría saber cómo lo ha evitado, porque normalmente esa repetición de signos y de discurso acaba banalizando la marca. Me lo pregunto porque en ocasiones parece que se pierde la identidad de la marca. Antes los curas iban vestidos de curas. Los veías por la calle e inmediatamente sabías que era un hombre de la Iglesia. Ahora ya no es así y los sacerdotes van de paisano. Es imposible saber quiénes son. Quizá sea por miedo: en un país como este con —aquí voy a exagerar— un permanente gusto por el conflicto o el señalamiento cuasi guerracivilista, los curas deben de pensar que es mejor pasar desapercibidos y que no te señalen.

Supongo que tendrán sus motivos. Y no sé si solo pasa en España o es en todo el mundo o solo en Europa. Lo que está claro es que en estos

siglos es indiscutible el triunfo de los valores cristianos en Europa. Está escrito en el ADN de nuestro continente. Y es posible que al haber triunfado aquí, para la Iglesia haya llegado un momento de mayor debilidad. En Latinoamérica, por ejemplo, la iglesia está en crecimiento porque hace mucha falta que los valores cristianos tengan más presencia.

Eres más notorio cuando más falta haces.

Sí, por eso las empresas están apostando cada vez más por tener cierta moral social.

Exacto, la moda del propósito: marcas que intentan demostrar su moralidad con sus acciones, empresas que quieren demostrar su bondad. Pero este tipo de cosas se tienen que hacer, no decir. Es un poco lo de que tu mano izquierda no sepa lo que hace la derecha. Es muy obsceno presumir de lo que haces bien, el *greenwashing* descarado de tantas marcas, el que da limosna ostentosamente… Desde un punto de vista de comunicación es un error enorme y grave. Y mira que la Iglesia nos lo lleva advirtiendo desde hace siglos…

Lo que pasa es que yo no concibo que una empresa no tenga un impacto social. Para eso no hace falta crear grandes departamentos de responsabilidad social corporativa o mostrar que eres buena.

De hecho, si tienes un departamento de Responsabilidad Social estás dando a entender que el resto de la compañía no es responsable socialmente, porque si lo fuera, ¿para qué necesitas ese departamento?

Ahí es cuando vuelve a tener importancia la comunidad, los fieles, los seguidores: ellos son los que exigen que, si compramos unas Nike o una cerveza esa compra responda a las inquietudes sociales, o medioambientales, o de salud, de la comunidad. Lo que pasa es que estas comunidades ya no son como las asambleas comunistas o grandes movimientos organizados que toman las calles, precisamente porque tanto el Estado como las marcas reaccionan cada vez más rápido al espíritu de los tiempos. Y luego también está la crueldad de las redes, siempre acechando y mucho más cruda.

Ya has tenido que hablar del comunismo. Lo dicho antes: Sabina decía que Jesucristo fue el primer comunista.

El comunismo es otro de los grandes competidores del catolicismo. De hecho, la lucha natural es catolicismo *versus* protestantismo. Y si lo

lees en términos de comunicación, es más brillante el primero, pero son cuñas de la misma madera, como lo son Adidas y Puma. Y ambas compiten en el mercado contra el islamismo, budismo, judaísmo, *new age*… y sí, también contra el comunismo, aunque el comunismo surge del cristianismo, eso parece muy evidente. Otra cuña de la misma madera.

No sé que decirte. El comunismo, al final, era pura propaganda.

Leopoldo, ¿y sabes quién inventó la propaganda?

No me lo digas, Toni. ¿La Iglesia?

Pues sí. La Iglesia.

11

La propaganda

Quizá aquí sería bueno recordar lo dicho al principio: la Iglesia, en este bendito asunto de la comunicación, ya lo ha inventado casi todo y lo ha hecho casi todo extraordinariamente bien.

En 1622, el Papa Gregorio XV instituyó la Sagrada Congregación para la propagación de la fe, la famosa De Propaganda Fide, acuñando un nombre «propaganda» que se hizo de uso común.

Hasta el nombre del oficio viene de la Iglesia.

Es cierto. Juan Pablo II, en 1982, actualizó el nombre, llamándole Congregación para la evangelización de los pueblos. Esta Congregación está ubicada en un edificio en Roma. Para que no haya dudas, la dirección es Via di Propaganda, núm. 1.

Sin embargo, la creación del término propaganda moderna se atribuye a un pensador llamado Edward Bernays, nacido en 1891 y fallecido en 1995. Anterior a Goebbels, pero muy posterior a la Sagrada Congregación De propaganda Fide, de 1622.

Ahora la palabra propaganda está mal vista porque existe la funesta manía de quitar o cambiar el sentido a las palabras, con una voluntad propagandística evidente. La palabra propaganda viene de donde viene. Viene de la Iglesia católica, y luego el mundo corporativo la ha adoptado. De hecho, ahora tiene connotaciones negativas por culpa, sobre todo, de Goebbels, y se asocia a manipulación, especialmente política, pero también en el mercado. Pero es evidente que las oenegés hacen propaganda, y nadie piensa que esté mal que lo hagan. O Hollywood, que es una industria propagandística, a pesar de que paguemos con gusto la entrada de una buena película. La propaganda es una herramienta, se puede usar mal o bien o regular. Pero es un error lamentable llenarla de presupuestos morales.

Con la palabra proselitismo pasa algo parecido. Si yo soy socio del Zaragoza y creo que eso es bueno, intento que mis amigos también se hagan socios. Eso es proselitismo y no tiene nada de malo.

Acepto el ejemplo, si se sustituye el Zaragoza por el Espanyol de Barcelona.

¡Cómo no!

Los telediarios, o los diarios en general, o la radio informativa, son «palabra de dios», poniendo dios con minúscula, porque el dios que les paga es un dios pequeño. Y en este caso se confunden la propaganda, la evangelización —con la palabra evangelio, también en minúsculas —, la publicidad y el proselitismo. Yo sostengo desde hace mucho, un poco por provocar, que en realidad no existe la libertad de expresión, ni la independencia de la prensa, que es un mito utópico eso de la independencia del periodismo, porque no es humanamente posible evitar el sesgo subjetivo en cualquier información. Además, que me digan qué independencia real puede tener un medio que está financiado por bancos, empresas energéticas o laboratorios, entre otros muchos anunciantes que les pagan por anunciarse en sus páginas. Lo que tenemos en las democracias liberales es libertad de propaganda, y eso es una ventaja, porque podemos elegir qué punto de vista sobre el mundo queremos consultar. Y podemos acceder a todos ellos y formarnos una opinión propia. En los países autoritarios esa libertad de propaganda no existe, hay solo una.

Evangelio quiere decir «buena nueva», y las noticias que dan estos telediarios son buenas nuevas, pero, sobre todo, con frecuencia, nuevas —inventadas, que eso es lo que quiere decir *fake*—.

El Espíritu Santo llega como una maravillosa metáfora de la publicidad: permite que los apóstoles sean elocuentes, que la gente entienda lo que quieren contar y les da capacidad de convicción. Como el publicista que por fin aprende los trucos para convencer al cliente —y a los consumidores— con una campaña.

Y bueno, sobre las *fake news* hay mucho que discutir. La historia, que pretende ser una ciencia social, supuestamente objetiva e indudable, está llena de noticias no demasiado ciertas. Y de versiones contrapuestas. Y el periodismo de los tiempos gloriosos, cuando solo existían ellos, sí que era una extraordinaria herramienta de manipulación. No había muchas opciones. Yo llegué a escuchar una vez al director de una cabecera muy importante de nuestro país, quejándose de la aparición de las redes y de la fragmentación, porque «antes, nosotros le decíamos a la gente lo que tenían que pensar». Y no era una exageración…

Como los buenos comerciales los apóstoles salieron a vender enseguida y «aquel día se desató una gran persecución contra la Iglesia en Jerusalén y todos, excepto los apóstoles, se dispersaron por las regiones de Judea y Samaria. Los que se habían dispersado iban de un lugar a otro anunciando la palabra del Evangelio» (Hechos, 8, 1).

Oye, ¿y por qué hay cuatro Evangelios? Si son cuatro historias de lo mismo.

Eso lo hablaremos más adelante. No me distraigas. El personaje clave de todo esto es san Pablo. Él fue quien recorrió toda la región y puso orden.

Fue el creador del producto, el que transformó una idea genial en un producto y una marca universales. Al leer *Los enemigos del comercio*, de Antonio Escohotado —en cuya portada, por cierto, aparece esa imagen de Jesucristo expulsando a los mercaderes del templo—, la parte en la que habla del cristianismo operativo me di cuenta de que san Pablo era un genio. Él se llamaba Saúl de Tarso y luego se hace llamar Pablo el Apóstol, y pasa de perseguir comunas cristianas a difundir —tocado por la luz— la palabra de Jesús por medio de las epístolas. Con las cartas de san Pablo se crea la idea del bautismo que salva, un maravilloso rito de captación, y la de la sublimación del Mesías, del Jesús humano al divino, que es el modo de trascender de una manera absoluta el producto. Al fin y al cabo, conceptos de *marketing* clásico que han sido miles de veces copiados. A partir de ahí podemos entender la expansión del mensaje, los apóstoles difundiendo, los sacerdotes trabajando en el rito… se construye la Iglesia como organización multinacional con su propia red de distribución del producto y, por tanto, se globaliza el mercado. La Iglesia es universal y con eso todo el mundo se ve interpelado.

San Pablo puso en orden y profesionalizó todo. Supongo que entendió que el mensaje era demasiado gordo como para no contárselo rápidamente a todo el mundo: Jesús ha muerto por todos nosotros y él ha prometido la vida eterna a quien le siga. No sé si a san Pablo le entró prisa, pero sí entendió que había que llegar a cuanta más gente, mejor y cuánto antes, mejor.

Recorrió toda la región, creó delegaciones y supervisó que el mensaje no se desvirtuase. Eso, además, adelanta lo que posteriormente haría la Iglesia durante siglos: preservar la cultura. La vocación de enseñar que ha tenido la Iglesia como elemento propagador de la fe ha sido un elemento clave para que el mundo

evolucione y se civilice. Ha sido la garante de la cultura, los conventos han sido los lugares donde, a pesar del paso de los siglos, las guerras y los saqueos, la cultura ha quedado protegida y nos ha llegado hasta nosotros.

Aunque eso no podía durar siglos. En la era moderna, la nuestra y en esa labor, las escuelas como lugar de fe se ha ido torciendo y lo laico se impone. En España, por ejemplo, lo vimos cuando Zapatero inventó la educación para la ciudadanía. Como si los valores de la Iglesia fueran transformados en cosas laicas sin origen religioso.

No me gusta la idea de eliminar el componente cristiano de todo aquello que es eminentemente cristiano.

Pero es que, al margen de eso, que es discutible porque el poder siempre ha querido influir en la educación, las marcas de hoy en día han heredado ese afán por la educación. Sin ir más lejos tenemos un empeño grande por parte de marcas como Evax por entrar en las escuelas para explicar aquello que le concierne y, de esta forma, hacer valer su marca. O la campaña de «Aprendemos juntos» del BBVA, las becas escolares de La Caixa o la presencia del Santander en las universidades. A las marcas les interesa ser garantes de la formación. Y, de paso, asociarla a su marca, a sus valores. La educación no deja de ser una variante de la propaganda.

La escuela se convierte, pues, en una creadora de cultura interna.

Bueno, es que, volviendo al tema de las epístolas de san Pablo, creo que esas cartas hay que entenderlas como una campaña publicitaria, segmentada y directa. Y más que difundir el cristianismo, lo que hace Pablo es crear una cultura. Y esto me lleva, efectivamente, a la cultura interna de las compañías, sin la cual no hay marca posible. Las marcas emergen de esa cultura, de lo que la compañía traslada hacia el exterior desde su núcleo. Una marca construida de fuera hacia dentro es una marca falsa.

Durante muchos años, con la consultora que tuve, estuvimos creando e inventando las primeras universidades corporativas de grandes empresas para que sus empleados recibieran la cultura de la compañía de parte de gente de la propia empresa. De esta forma, garantizábamos que todo el personal no solo conocía bien el sentido y misión de la empresa, sino que asumía y ponía en práctica sus valores internos y su filosofía. Fuimos unos pioneros, la verdad. Y ahora cuando veo que empresas como el Santander o Telefónica tienen sus propias universidades corporativas me doy cuenta de que el éxito no

solo era hacer eso, sino que esas marcas piensen que se las ha ocurrido a ellas.

Ojo, Leopoldo, que vas a ser más *crack* que san Pablo.

Y tengo más. Me voy un poco y volveré a este tema de nuevo. Me centro en el título de este capítulo: la propaganda. La Iglesia ha tenido una habilidad tremenda para atraer talento. Todos los artistas de la época dorada del arte han querido trabajar para la Iglesia. Sea, como tú dices, Miguel Ángel o Miquel Barceló. Por tanto, esa habilidad es a lo que aspiran todas las empresas hoy en día: quieren atraer el mejor talento y retenerlo de alguna manera. La Iglesia instaló la idea en el Barroco de que la belleza lleva a Dios, idea que se le ocurrió en la peor crisis que tuvo en su historia hasta el momento, como ya hemos comentado tras la reforma luterana. Por tanto, y vuelvo a lo de las universidades corporativas, esas escuelas sirven para dos cosas:

— para que el talento propio senior siga modelando a los empleados para que se queden;
— y, a la vez, para atraer a nuevos talentos.

No sé si me he explicado, pero creo que lo he empalmado bastante bien.

Se ha entendido a la perfección. Todas, en el fondo, buscan preservar la identidad propia. De nuevo recurro a lo que nos dijo Jordi Pujol Soler, el teólogo de la Santa Croce:

—El punto de inicio y llegada de la comunicación es la identidad. La comunicación se desarrolla en conversaciones —«los mercados son conversaciones», punto núm. 1 del manifiesto Cluetrain que profetizó la revolución digital—, relaciones —experiencias de compra, por ejemplo, o de comunidad— y percepciones —construcción de imagen, de personalidad, de estilo, la publicidad más clásica—. La personalidad es tu identidad, de donde todo surge. Lo que no dominas es lo público, la reputación.

Vamos el abc de la comunicación de siempre, pero sobre todo la de hoy en día. A esto añádele el formato y el canal. O sea, el uso de parábolas, metáforas, símbolos, ritos, liturgias, milagros… Es un uso genial de los grandes mecanismos comunicativos. Y, a la vez, en perfecta sintonía, el maravilloso uso de la tecnología más avanzada disponible en cada época. La Iglesia siempre ha tenido una capacidad enorme para usar los últimos avances tecnológicos en comunicación —las imprentas, la radio (Radio Vaticano), hoy Internet…—.

Y ahora le daría a esto una vuelta de tuerca «marketiniana»: si aceptamos que el producto y su beneficio son gratis —aunque eso es muy discutible— ¿es válida la máxima de que cuando algo es gratis, entonces el producto eres tú? Esa idea es propia de los constructores de audiencias. Y podríamos ver a la Iglesia como un medio que construye audiencias. Pero ¿las vende?

Pues no sé qué decirte. Supongo que sí construye audiencias, pero no las vende.

Y pienso que quien considere que la Iglesia es una mera organización que trafica con almas, es que no se entera mucho del asunto. Me quedo asombrado al pensar que todo esto esté ideado por san Pablo…

Ya te lo he dicho. Era un genio. San Pablo fue quien ordenó el relato y los formatos para que todo llegara intacto e invariable tras dos mil años. Por eso es el patrón de la publicidad. Es más, en una época como la de ahora de máxima fragmentación, la lección de la Iglesia es la capacidad de trasladar siempre el mismo mensaje y la misma marca en todos los canales disponibles. Un gran ejemplo de comunicación holística. Eso que consigue McDonald’s con sus hamburguesas: que todas sean la misma estés donde estés, te la tomes donde te la tomes. ¿Quieres que te cuente el origen de esa idea de McDonald’s?

Cuéntamela más adelante. Yo empiezo a pensar que san Pablo era un *crack* de verdad. Seguro que era del Zaragoza.

¡Seguro!

12

Pablo

Podemos decir que para este libro hemos contado con varias fuentes de información:

— La formación religiosa que ambos hemos tenido. En mi caso, además, mi empeño en practicar como católico. En el tuyo, Toni, tu papel como cristiano poco practicante, como dices, pero algo sí.

— Todo lo que hemos vivido trabajando en nuestra vida. En mi caso, en el mundo de la empresa y la consultoría y, finalmente, en la farándula desde que me convertí en marca. En tu caso, tu trayectoria como publicista, que es bastante buena…

— Libros diversos sobre filosofía, historia, religión, empresa. Google, Wikipedia y la televisión, que también enseña mucho.

— Nuestra conversación con Jordi Pujol Soler, el teólogo, profesor de la Universidad de la Santa Croce, en Roma, que nos dio una sesión magistral sobre comunicación e Iglesia que fue inolvidable.

Yo aprendí con él en dos horas más que en los últimos diez años.

Fue maravillosa. Con todo esto quiero decir que, sin ser unos estudiosos y dedicados cada uno a cosas distintas, estamos poniendo empeño en conseguir ver claro que la Iglesia ha inventado muchas cosas que han marcado la forma de actuar de las empresas y de nuestra manera de comportarnos como consumidores.

Exacto. Y en términos de comunicación lo repetiré siempre, lo ha hecho extraordinariamente bien todo, además.

Al decirme que san Pablo es el patrón de la publicidad y abrirme los ojos con que era un genio, que sus epístolas eran en sí una campaña de publicidad, que su capacidad de organización era tremenda y que su lucha por mantener el mensaje y el discurso inalterable y encargarse personalmente mientras vivió que eso sería así, he querido también profundizar en su figura. Así que prepárate porque tengo mucho sobre san Pablo que nos puede ayudar.

Todo empezó con san Pablo

Siglo I. Saulo era un chaval, fariseo, de la escuela de Gamaliel —esta gente presumía de escuela, como ahora se puede decir que «hice el MBA en el IESE y luego el Advanced Management en Harvard—. Debía ser muy radical.

Esteban era uno de los diáconos establecidos por los apóstoles para que les ayudasen en cosas materiales. No elegían al primero que pasaba por la calle. Hacía falta que fueran «hombres de buena fama, llenos de espíritu y de sabiduría».

Esteban era una buena cabeza pensante. Discutían con él «algunos de la sinagoga llamada de los libertos, de los cirenenses y alejandrinos, con otros de Cilicia y Asia». Como eran muy brutos y bastante mala gente, sobornaron a unos para que dijeran que le habían oído blasfemar. Total, que le apedrearon y lo mataron, pero como esto del apedreamiento es un ejercicio físico que hace sudar, se quitaron los mantos y se los dejaron a Saulo para que se los guardase.

Ya se ve que mucho presumir de Gamaliel, pero Saulo no era de fiar. Por si faltaba algo, el libro del que hemos sacado las frases entrecomilladas, los Hechos de los Apóstoles, escrito por san Lucas, también autor de uno de los evangelios, remata la lapidación con una frase lapidaria, valga la redundancia: «Saulo aprobaba su muerte».

Aunque ya sabemos que san Pablo acabaría siendo un *crack*, por lo que hemos visto hasta ahora en esta historia, Saulo no era un *crack* para los cristianos. Era un pájaro del que había que escaparse.

Pero…

Viaje a Damasco

Saulo consiguió cartas del sumo sacerdote con el fin de ir a Damasco para detener a cuantos encontrara, hombres y mujeres, seguidores de Cristo, y llevarlos presos a Jerusalén. Allá se fue con unos cuantos. La distancia entre Jerusalén y Damasco es de 325,7 kilómetros. Y, según Google, en coche se tarda unas seis horas. Ellos no fueron en coche, como es natural, y siempre se ha dicho que fueron a caballo. Ahora hay quien dice que no, pero a nosotros nos gusta más lo del caballo. Y «al acercarse a Damasco, le envolvió de resplandor una luz del cielo y cayó al suelo». De ahí viene nuestra «predilección» por el caballo. Predilección que se ha trasladado al lenguaje corriente para significar que alguien, muy empeñado en algo, ha cambiado de opinión.

Bueno, podemos decir que, con este libro, tú, Leopoldo, te has caído del caballo teológico y yo del mercadológico cuando, después de pensar y de discutir, nos hemos convencido mutuamente, en todo o en parte. O en nada.

Sigamos. Tenemos a Saulo en el suelo, cegado por el resplandor, mientras oye una voz: «Yo soy Jesús, a quien tú persigues». Siguiendo las indicaciones de la voz, los compañeros de Saulo lo llevan a Damasco, Está ciego y, por supuesto, se le ha pasado la furia. Lo llevan a casa de un tal Ananías, donde recobra la vista, se pasa tres días sin comer ni beber, le dan por fin una buena comida —suponemos— para recuperar las fuerzas porque debía estar hecho un asco y es bautizado.

A partir de ahora, san Pablo, en su segunda carta a los gálatas, escrita hacia el año 55, cuenta lo que hizo. «Me retiré a Arabia y de nuevo volví a Damasco. Luego, tres años después, subí a Jerusalén para ver a Cefas —Pedro—, y permanecí a su lado quince días… Después, me fui a las regiones de Siria y Cilicia. Por eso no me conocían personalmente las Iglesias de Cristo que había en Judea. Solamente habían oído decir: “El que antes nos perseguía, predica ahora la fe que en otro tiempo combatía” y glorificaban a Dios por mi causa».

Luego, catorce años después, subió otra vez a Jerusalén, donde expuso su predicación a Cefas «y a los que gozaban de autoridad».

Esto se pone interesante.

Sí. No le hicieron ninguna corrección y vieron claramente que a Pablo se le había confiado la predicación del Evangelio a los incircuncisos, de la misma manera que a Pedro a los circuncisos. —Algunos cristianos procedentes del judaísmo pensaban que los paganos convertidos al cristianismo tenían que someterse a las prescripciones de la ley mosaica y exigían que se circuncidaran como todos los judíos —.

Vamos, que Pedro y Pablo tienen toda la pinta de que en algunas cosas chocaban.

Todo llegará. En los Hechos de los Apóstoles, a partir del versículo 13, 9, a Saulo se le empieza a llamar Pablo. Su labor es brutal. Una persona que abre delegaciones en todas las regiones de Turquía y en Grecia, que va y vuelve para ver qué tal van las delegaciones que él ha fundado, que les escribe cartas para mantenerles en la doctrina, que se

ocupa de los problemas generales y particulares, incluyendo los muy particulares —«me alegro por la llegada de Estéfanas, de Fortunato y de Acaico, porque han tranquilizado mi espíritu y el vuestro»; «decidle a Arquipo: atiende al ministerio que recibiste del Señor y cúmplelo bien»; «saluda a Prisca y Aquila y a la familia de Onesíforo. Erasto se quedó en Corinto». «A Trófimo lo dejé enfermo en Mileto…»—, una persona así, en una organización comercial, no tendría precio. Un *headhunter* lo colocaría en un plis plas.

Impresiona ver el mapa de los tres viajes que hizo, andando, a caballo o en carromato. No solamente viajó. Dejó establecida la estructura en las principales ciudades. Mantenía reuniones —hoy les llamaríamos «convenciones inspiradoras» o así— con su gente.

Imagínate con la moda de los conferenciantes «inspiracionales» de hoy en día, tener a un tipo como Pablo como estrella invitada.

Hemos dicho que hizo tres viajes. En realidad hizo cuatro. El último fue desde Jerusalén a Roma, preso. Le habían detenido y, cansado de las demoras y de que se lo fueran pasando de una jurisdicción a otra, apeló a César en su calidad de ciudadano romano. —Los nacidos en Tarso, Cilicia, tenían ese privilegio—. Y a Roma lo llevaron, mientras en Jerusalén, Agripa, rey de un territorio al Norte de Palestina, le dijo a Festo, gobernador romano de Judea:

—Podría ser puesto en libertad si no hubiera apelado al César.

El viaje por mar a Roma fue una auténtica odisea. Perdidos por el Mediterráneo, llegaron a una isla desconocida. Era Malta. Los habitantes —san Lucas les llama los bárbaros— les recibieron con gran cariño. Allí estuvieron tres meses, tiempo que Pablo aprovechó para curar enfermos, convertir a unos cuantos y dejar establecida una estructura, con el principal de la isla, Publio, como jefe.

Actualmente, la religión católica es la mayoritaria en Malta. La bahía de San Pablo recuerda el lugar donde la tradición asegura que desembarcó bruscamente. A la Virgen, reina de la familia, se le llama Sultana familiae, y al Señor, Muley. En la Valetta hay una plaza dedicada al obispo Publio.

Queda claro que Pablo aprovechó el tiempo. Fue el hombre al que Cristo, el *chairman*, llamó y envió para emprender la difusión universal del cristianismo. Como fariseo, consideraba que el camino para llegar a Dios era la ley. Pero se da cuenta de que Jesús ha sido condenado según la ley y también se da cuenta de que el verdadero Israel no es el que descendía de Abraham según la carne, sino el formado por los seguidores de Jesús. Pasa de ser algo «de pueblo» a ser algo «universal», para todo el mundo. Esto se reconoce cuando se

habla de la Iglesia católica, en el sentido de católico = universal.

Podemos decir que san Pablo es uno de los que universaliza el producto, seguramente el más importante. Hoy diríamos que globaliza el producto, que lo pone en las manos de muchas personas. Aunque ¿cómo fue capaz de ordenar todo y darle un sentido?

Pues sí, y esa pregunta me lleva a hablar, de nuevo, de la transmisión.

El año 49 se celebra el Concilio de Jerusalén, en el que los apóstoles declaran abolida la necesidad de la circuncisión, sustituida por el bautismo. El mensaje se transmite de dos maneras: oral y escrita.

La parte oral tiene dos partes: la transmitida directamente por Jesucristo y la transmitida por los apóstoles, que se lo tomaron tan en serio que «no tenían tiempo ni para comer».

La parte escrita. No me había dado cuenta hasta ahora de que Jesucristo no había escrito nada.

De hecho, ¿sabía escribir?

San Juan, en su Evangelio, dice que cuando los escribas y fariseos le llevan a una mujer sorprendida en adulterio, le dicen que Moisés en la ley mandó lapidar a mujeres así y acaban preguntándole: «Tú, ¿qué dices?». Él se agachó y se puso a escribir con el dedo en la tierra. Al final, hemos decidido que, como era un niño normal y luego un muchacho normal, sabría lo que sabrían los chavales de su época. Sabría leer porque, cuando se perdió y lo encontraron en el templo, los doctores se quedaban impresionados por sus preguntas y sus respuestas. Y sabría escribir y seguro que le escribió alguna carta a su madre cuando estaba de viaje, predicando.

La parte escrita, que constituye el Nuevo Testamento, está compuesta por veinticinco documentos.

Me parece que es el ejercicio de construcción de una idea de marca consistente. Me refiero al trabajo de compilación y edición de los textos. Y recuerdo que las marcas suelen llamar biblia a sus libros de marca. Todos reclaman su *Brand Bible*.

El Nuevo Testamento

El Nuevo Testamento está formado por:

— Los cuatro Evangelios (san Mateo, san Marcos, san Lucas y san

Juan).
— Los Hechos de los Apóstoles (san Lucas).
— once cartas de san Pablo.
— una de Santiago.
— dos de san Pedro.
— tres de san Juan.
— una de san Judas.
— dos a los hebreos.
— y el Apocalipsis de san Juan.

El Evangelio de san Mateo. Escrito entre los años 50-60. Llamado el Evangelio de los discursos del Señor. Contenido:

— Jesús, Hijo de Dios.
— La Iglesia, institución fundada por Jesús, insinuada de diversas formas repetidas veces.
— Anunciada su fundación y explícitamente expresada en la promesa del Primado a Pedro.

El Evangelio de san Marcos. Escrito en la década de los 60. Contenido:

— Jesús es el Mesías, el Hijo de Dios.

El Evangelio de san Lucas, médico. Escrito entre el año 67 y el 80. Contenido:

— Llamada salvífica de Jesús a TODOS los hombres.

A continuación, los Hechos de los Apóstoles, escrito por san Lucas como parte del mismo proyecto que su Evangelio. Contenido:

— Monografía histórica que describe las primeras etapas del desarrollo del cristianismo en conexión con los trabajos misioneros de los dos apóstoles más destacados, Pedro y Pablo.

El Evangelio de san Juan Apóstol. Escrito hacia el año 100. Juan era amigo del Señor. Jesús, al morir, le encarga que se ocupe de su madre. Contenido:

— Recuerda el encargo a Pedro: «apacienta mis corderos, pastorea mis ovejas».

Para mí, como ya he dicho, constituyen una campaña directa y segmentada. Van dirigidas a una audiencia concreta, pero sirven para todos los cristianos. Hoy se siguen leyendo en misa, en las que se celebran a diario en todo el mundo. Que un anuncio escrito hace dos mil años siga manteniendo su vigencia demuestra el increíble talento de quien lo escribió, y de la organización que construyó.

Cosas de las que hablan esas cartas:

— Grandes temas doctrinales (para todos los cristianos, con validez actual).
— La resurrección de Cristo.
— Jesucristo, el único Salvador.
— El misterio salvífico.
— La divinidad de Jesucristo.
— La Encarnación del Hijo de Dios.
— Justicia y justificación.
— La existencia cristiana en Cristo.
— La Iglesia.

Las fechas sobre cuándo se escribieron no están del todo claras. Sabemos que Pablo nació entre los años 5 y 10 —no coincidió con Jesús— y que la «caída del caballo» yendo a Damasco fue entre los años 32 y 35. El martirio fue entre los años 60 y 70. Por tanto, las cartas pueden haber sido escritas entre los años 50 y 60. La primera carta a los Tesalonicenses es el documento más antiguo del Nuevo Testamento.

OTRAS CARTAS

Carta a los hebreos. Autor desconocido. Contenido:

— Cristología.
— Judaísmo y cristianismo.
— Fe y revelación. Escatología.
— La vida temporal del cristiano.

Carta de Santiago. Una carta. Contenido:

— La fe y las obras.
— La unción de enfermos.

Cartas de san Pedro. Dos cartas. Contenido:

— Las persecuciones.
— El bautismo.
— Fidelidad a la doctrina recibida.
— Los falsos doctores.
— La venida final de Cristo o parusía.

Cartas de san Juan. Tres cartas. Escritas en los últimos años del siglo I. Contenido:

— La comunión con Dios.
— La fe en Jesucristo.
— La caridad.
— La filiación divina.

Carta de san Judas. Una carta escrita entre los años 50 y finales del siglo I. Contenido:

— Falsos doctores.
— Exhortación a vivir según la fe.

Apocalipsis de san Juan. Contenido:

— Cartas a las siete Iglesias.
— Visiones escatológicas.

Saltamos casi dos mil años adelante y llega el manual definitivo. En 1992, Juan Pablo II, el CEO en aquellos momentos —el *chairman* sigue siendo Jesucristo— promulga el catecismo de la Iglesia católica, que «se presenta como una exposición completa e íntegra de la doctrina católica que permite que todos conozcan lo que la Iglesia misma profesa, celebra, vive y ora en su vida diaria».

Es un documento que el CEO siguiente, Benedicto XVI, calificó como «texto de referencia segura y auténtica para la enseñanza de la doctrina católica».

El catecismo no es comparable al Nuevo Testamento, que para los cristianos es «palabra de Dios», según contestan los que participan en la misa cuando el celebrante acaba de leer la parte correspondiente.

El Nuevo Testamento es el mensaje.

Para mí, el catecismo es el libro de marca evolucionado, el manual de identidad corporativa. Un auténtico modelo —reciente— de la normativa de aplicación de la marca, y de cómo vivir correctamente la

cultura corporativa. Como ves, paso de las cartas de san Pablo, como una campaña perfecta donde se sientan las bases de la cultura corporativa, al catecismo que es la revisión y actualización de la identidad corporativa.

13

Las parroquias: los puntos de venta

La Iglesia católica tiene miles de parroquias en todo el mundo. Hemos visto la cifra de doscientas cincuenta mil. Y miles más de iglesias, iglesitas, oratorios…

Manolo es un amigo mío, enamorado del arte románico. Se conoce perfectamente las iglesias románicas del Pirineo francés y español. Ha visitado y documentado prácticamente ochocientas. Y le faltan unas cien. Un trabajo enorme.

Es cierto que muchas de ellas no están «en servicio» por razones geográficas y solo se celebra una misa al año para tenerlas «activas». Pero sigue habiendo «servicio» en un buen número, añadiéndose a las doscientas cincuenta mil parroquias donde el cristiano puede cumplir con el deber de ir a misa los domingos. —Esta «obligación» quedó facilitada en el Concilio Vaticano II, permitiendo que la misa del sábado por la tarde fuera válida para cumplir el precepto dominical—.

Los que van a misa constituyen la audiencia cautiva los domingos o el sábado por la tarde.

Con frecuencia me dicen que ha bajado la asistencia. En ese tema tengo que decir tres cosas:

— que estamos hablando de la Iglesia católica, o sea, universal, lo que significa que puede bajar la asistencia en un lugar y subir en otro;
— que en mi parroquia de Barcelona hay seis misas de sábado y domingo, y las seis con muy buena «entrada», superior al sesenta por ciento de la capacidad del local;
— que, en la parroquia de un pueblo, a cincuenta kilómetros de Barcelona, a setecientos metros de altura, hay cuatro misas de fin de semana, también con muy buena asistencia.

Muchas delegaciones, el mismo mensaje. Impresiona ir a misa en un país muy lejano y ver que la misa es «la misma». Impresiona ver que las lecturas son las mismas, en el idioma que sea. Y que el ceremonial es el mismo.

Llevamos dos mil años de transmisión del mensaje.

Para mí, las personas que van a misa el sábado o el domingo «se emocionan de manera holística, o sea, “de un modo en el que todo se analiza como un todo y no solo a través de las partes que lo componen”».

Y si yo entiendo que la misa es la re-presentación del sacrificio del calvario, voy o no voy. Pero no voy a «un trozo». —Re-presentación = el Sacrificio ÚNICO se hace presente de nuevo—. El cristiano puede ir a misa los domingos… y el resto de días de la semana, por devoción, porque le parece que aquello —la re-presentación— es algo serio y que vale la pena hacer un pequeño esfuerzo por ir.

La Iglesia tiene una extraordinaria habilidad para crear comunidades alrededor del «punto de venta», aunque es verdad que los veinte siglos le dan ventaja. Y la creación de comunidades está de moda, porque frente a la fragmentación de una audiencia que antes estaba convocada masivamente en unos pocos medios, lo que queda es crear comunidades fieles que sigan tu mensaje. Crear tu propia audiencia.

Por otro lado, me gusta señalar el uso del punto de venta como un medio propio desde donde trasladar los mensajes fundamentales con algo muy parecido a anuncios, algunos de ellos muy espectaculares —vidrieras, esculturas, retablos, cúpulas, etc.—.

De cierta manera hacen material y visible lo que venden, que no se puede ver ni tocar. —A Google, a Facebook… les sucede un poco lo mismo, y crean productos para ser más visibles. Google Maps o ahora el Metaverso, porque también es incierto lo que realmente venden—. Además, ofrecen un horario amplio imbatible: abiertos siete días por semana, y disponibles veinticuatro horas al día. Desde hace dos mil años.

No olvides que a la Iglesia no solo se acude a misa. Hay un montón de cosas que se pueden hacer. Podemos decir que es diversificación del negocio: rezar, bautizos, bodas, funerales…

Entiendo que, más que diversificación, es la habilidad para estar presente de un modo protagonista en los momentos fundamentales de la vida de las personas. Otra lección extraordinaria.

Bueno, me parece que, más que *hability* —habilidad— es *ability* —capacidad—. Y esto por lo holístico —lo total— del trabajo que desarrolla la Iglesia, porque su *chairman* la inventó así. Por tanto, nos

encontramos que en la relación Iglesia/consumidores hay una exigencia *full time* y *full life* para cada católico porque no pueden dejar de serlo y, además, existe una capacidad innata de la organización para dar servicio *all in* en cualquier necesidad vital.

Lo holístico

Visto lo anterior, hablar de lo holístico es hablar de lo esencial en el ser y en el funcionar de la Iglesia católica. Cualquier otro enfoque que no exigiera un cien por cien y no ofreciera un cien por cien de «servicios» no sería Iglesia católica.

Yo si quieres intento explicarte el significado de holístico en comunicación. Nosotros tuvimos una audiencia masiva y cautiva en la televisión, y otros medios, durante cincuenta años, y la audiencia ahora se ha fragmentado gracias a, o por culpa de, Internet. Hemos regresado a la situación anterior a la televisión, pero infinitamente más compleja, porque ahora hay muchos más canales. El concepto de holístico en publicidad aparece cuando las marcas ven que, al fragmentarse las audiencias, se fragmenta la marca, porque hay audiencias diseminadas en canales distintos, y por cada canal llega un mensaje de marca distinto. Y hay que intentar que eso no pase. Y entonces empezamos a usar esa palabra porque queremos una comunicación holística.

La Iglesia siempre ha sido consciente de que tiene que convocar a la gente, buscar mecanismos para convocar a la gente y conseguir que, sea cual sea el canal, el mensaje sea el mismo. Hay una sabiduría antigua para trasladar el mensaje de una manera homogénea, de modo natural y flexible. Eso a las marcas les cuesta mucho. O son muy rígidas o se pierden con la libertad.

A mí lo holístico me produce esa dicotomía entre ser flexible o no serlo. Una marca que lo hace muy bien es Red Bull. Son casi sinónimo de adrenalina, es un poco la nueva Coca-Cola. Y es que Coca-Cola ha perdido el efecto de la «chispa de la vida», ese efecto levemente estimulante que hacía que no se la diéramos a los niños, por ejemplo, y que la hacía interesante. Red Bull empieza a esponsorizar a chavales que hacen *skate*, deportes de riesgo, se tiran en paracaídas desde el espacio, etc. Y con eso está contando que es la marca que ahora tiene esa chispa que te «da alas», como ellos dicen. La audiencia de gente a la que le gustan esos deportes acaba pasando por Red Bull. Han ocupado ese territorio, han conquistado a esa audiencia. Y si eres Nike o eres Budweiser y te interesa llegar a esa gente, deberás pasar por

Red Bull como canal. Han convocado a los fieles.

Lo holístico abarca el todo. Otra cosa dentro de lo holístico y el católico es que tiene que ser católico también en lo político. Aunque sean cosas distintas, normalmente, acabarás votando a quien vaya acorde con tu creencia.

No sé si el de derechas es de derechas siempre. Leí una encuesta hace un tiempo que decía que la gente se cambia antes de partido político que de equipo de fútbol.

Es que no hay que confundir partido e ideología.

Me refiero a que la gente que tiende a vivir en esa idea de colectividad, de comunidad, se siente de una manera muy concreta y genera ritos. Una de las claves de la Iglesia es que el mensaje se ha ritualizado y por eso no se pierde.

Bueno, el Evangelio es el mismo aquí que en Moscú.

Es lo mismo que McDonald's. Que estés donde estés sabes qué te va a ofrecer.

Ahora caigo que nunca he comido una hamburguesa de McDonald's. Y no sé si quiero…

Ferran Adrià siempre dice que le paga un millón de euros a quien dé con una idea, un producto y un precio como el de McDonald's. Porque no es un restaurante, es un centro de logística. De hecho, el nacimiento de la marca registrada surge de esa idea de garantía, de confianza. Concretamente por la comida enlatada. Durante y después de las guerras mundiales la gente empezó a comer comida en conserva, y resulta que a menudo sentaba mal, podías enfermar e incluso morir. La que dice ser la primera marca registrada de la historia, el Deviled Ham de Underwood, pretendía explicar que la suya, la que tenía marca, era de confianza, no sentaba mal. Y eso es lo que garantiza McDonald's, que puede asegurar que su comida está siempre en buen estado. En fin, la ritualización es muy importante. Parte del trabajo de san Pablo fue ese, ¿no? Establecer rituales: el bautismo que salva, la figura de los sacerdotes…

Bueno, a mí lo holístico me obliga a ser católico *full life*. El comunista creo que también lo es *full life*. El PP y el PSOE no son ideologías. Lo que quiero decir es que ver a un católico apostatando no es algo muy

habitual. Tampoco lo es ver a un comunista hacerse del Opus Dei, cuyo fundador decía «no sean tan católicos».

Es verdad que en ocasiones se saca de contexto la religiosidad. En el fútbol muchas veces se dice que se vive como una religión. De hecho, en la política ha pasado con movimientos como el independentista en su momento más álgido. En realidad, todos los nacionalismos tienen algo de religioso, porque hay una idea de verdad propia, de diferencia en la que has de creer porque no es racional. Una fe. Y hay una construcción de un paraíso perdido —el *make America great again* de Trump—, o de un paraíso por alcanzar —la Ítaca del independentismo —. Y a mí me parece que los paraísos no existen. Aunque lo mío también es una forma de fe…

Yo me centro en lo que percibe la gente que es aquello de «mucho ir a misa y luego fíjate». Hay cosas del comunismo que son cristianas. Cuando Pablo Iglesias, estando en Podemos, decía «hay que cuidar a los pobres» estaba siendo profundamente cristiano. Comunista, pero cristiano.

Y habla de los «marginados», de los «vulnerables». Lo que tú me quieres decir es que entiendes lo holístico como lo existencial, ¿no? En términos de comunicación eso sería como la culminación de una marca, lo máximo, conseguir de alguna manera que la gente piense que la marca es él. Eso es muy difícil, casi imposible.

Oye, pero se puede ser cristiano y acabar actuando mal, porque el mal te seduce.

Ya, ya. Pero no voy a eso. Lo que has dicho de «no sean tan católicos» me ha gustado mucho. Estuvimos trabajando con una gran marca de ropa, y nos decían que no sabían si imprimir su marca en las camisetas o en las sudaderas, porque vete tú a saber quién se las acaba poniendo. Eso equivaldría a lo que decías de «usted va presumiendo de ser católico y luego mire lo que hace». Se compra usted mi camiseta con mi marca y luego atraca un banco con ella. Yo creo que en términos de comunicación, presumir mucho desde la propia marca le quita valor. Para que sea valiosa debe ser discreta. De hecho, en el mercado del lujo, que es el que de verdad sabe de esto de construir valor intangible, cuanto más grande es la marca en una prenda o un objeto, menor es el precio. Y cuanto más cara es, más pequeñito aparece el logo. Tiene sentido.

Ahora me doy cuenta de que nunca había pensado en esto de esta

forma. Esto de la discreción me gusta mucho. Tiene que ver con el misterio, con crear esa distancia, esa incomprensión. Si todo está perfectamente claro, pierde la gracia.

Todo esto ¿no choca con la idea de que un católico tiene que ser ejemplar siempre?

Un católico, como me encanta decir siempre que puedo, lo es por la mañana, tarde y noche. Y se le ve. No estoy diciendo que presuma de ser católico. Lo normal del católico es que se muera y nadie sepa que ha hecho: vivió como católico y su vida ha sido su ejemplo.

Me parece muy interesante esto que dices: es una manera de vivir. Me gusta esa expresión de Íñigo Errejón, ex de Podemos, de la administración del «mientras tanto». Él habla de la izquierda, que siempre ha sentido que defiende a los desheredados, y que eso le da la razón, y no entiende por qué no arrastra a todo el mundo y gana las elecciones. Y Errejón y otros intelectuales de la izquierda sostienen que eso a lo mejor acaba pasando, pero que «mientras tanto», la izquierda se tiene que ocupar de las necesidades de la gente y de defenderlas, no esperar sentada a que el mundo les dé la razón. Ya vendrá el mundo a mí, pero mientras tanto… A mí la Iglesia y la izquierda me parece que se parecen en eso, en una superioridad moral que a menudo les paraliza. Y la manera de vivir del católico debería ser por encima de todo la del «mientras tanto». Comunicar con el ejemplo.

Pero el «mientras tanto», que es la coherencia, es lo más difícil. Si una persona entre semana le hace la vida imposible a su mujer, que no vaya a misa el domingo.

Sería lo lógico. La coherencia es el valor máximo de una marca cuando comunica, que siempre sea la misma, que sea reconocible. Pero a menudo la coherencia es aburrida, y muchas marcas quieren ser constantemente «nuevas», y acaban confundiendo a su audiencia. También hablamos en publicidad de consistencia en las marcas, que podría ser sinónimo de coherencia, pero creo que tiene que ver más con la solidez, con la resistencia, y en la coherencia hay algo de que las partes estén bien relacionadas, tengan sentido.

Oye, por volver un poco a lo de sentimiento de comunidad, ¿un párroco qué tiene?, ¿con qué herramientas cuenta?

Si tiene gracia el párroco, se hace con el barrio. Si no, cuenta con poco. Vamos, que si tienen gracia tienen mucho trabajo. Muchas veces

cuento mi experiencia visitando una Iglesia en un barrio muy marginal en Barcelona donde el nivel de fracaso escolar es tremendo, donde hay mucha droga… Estuvimos tomando algo en un bar, donde el párroco nos dijo:

—Aquí es donde se mueve la droga de toda la zona.

Su empeño era estar allí para frenar el problema y ofrecer a los chavales una salida, formarlos y mandarlos a una universidad si era posible. Y sacarlos de allí. En ese barrio, todos le querían.

Este párroco hace claramente labor social aparte de espiritual… Y perdóname que lo baje todo a las marcas, es un defecto horrible que tengo. Alguien me dijo que Amancio Ortega al parecer tiene, o tenía, conexión directa con los directores de los Zara. Esos serían sus párrocos. No se si es verdad o nunca lo ha sido, pero lo que tiene es mucho sentido.

Esa cercanía de barrio la veo también en los peluqueros. Que son gente para toda la vida. El peluquero de barrio, de siempre, es esa figura permanente que sabe de tu familia, tu trabajo, tus amigos… Lo sabe casi todo y no es tu amigo.

Antes he dejado caer el tema de si tienes la sensación de que se ha franquiciado la Iglesia. Franquiciar hace que, con la intención de industrializar y automatizar, a menudo se pierda la esencia de las cosas.

Yo creo que no. Pero a veces me surgen dudas de si hay ciertos seminarios que no forman del todo bien a los curas.

Interesante lo del seminario… Claro, no había caído en que la Iglesia forma muy concienzudamente a las personas que la deben representar, porque ellas encarnan de algún modo a esa marca. No sé si hay ninguna otra marca en el mundo que se tome tan en serio esa formación. Por más que ahora te surjan dudas, pero lo cierto es que es un trabajo que lleva tiempo y al que se dedica esfuerzo. Volviendo a lo de la Iglesia y las franquicias, por lo que entiendo de lo que dices, para evitar que se franquicie se le da la libertad de decisión al párroco.

Pues la verdad es que quizá sí. Por ejemplo, y hablando de temas que has dejado hacer anteriormente, no sé si en todos los países pasa como aquí, que los curas ya no visten como curas.

¿Puede que sea una reminiscencia de la guerra civil? Yo tengo la sensación de que el cura piensa «si me visto de cura me mirarán mal». O puede ser por la percepción de que vistiendo igual que la gente demuestran más cercanía. De todos modos, en esto volvemos a lo que decíamos de las palabras destruidas, que yo no me puedo llamar empresario, porque es sinónimo de explotador, de mala gente, y ahora me tengo que llamar emprendedor. Lo que habría que intentar hacer es recuperar la visión positiva de lo que representa ese uniforme de sacerdote. Porque, además, desde un punto de vista de diseño es brutal, con muy poco, apenas un color y un leve elemento icónico como el alzacuellos, construye una identidad extraordinariamente propia y diferenciada. El rechazo, se me ocurre ahora, tal vez tiene que ver con el *packaging* de las marcas, porque casi siempre que se reformula o se rediseña la gente reacciona mal. Solemos estar muy acostumbrados a los envases de las marcas, y de algún modo estamos ligados emocionalmente a ellos, son la representación de un producto que nos gusta mucho, y al cambiarlo tendemos a pensar que estamos cambiando el producto. Yo asistí hace años a una investigación con consumidores sobre el cambio de *packaging* de una marca de leche. Poníamos dos *packs*, una con el viejo diseño y otro con el nuevo, y dentro estaba exactamente la misma leche: pero la gente decía unánimemente que el nuevo estaba aguado, que era mucho peor. ¡Y era la misma leche! Fue una gran lección sobre la subjetividad del gusto… Así que muchas veces cambiar el aspecto de un producto no es una buena idea.

En Estados Unidos los curas cristianos van de negro. Así que son anuncios andantes: «Aquí hay un hombre de Dios a tu servicio». Y eso sirve para el párroco, para dejarse ver. Y si pones a uno del barrio, mejor. Todo lo que sea acercarlo al barrio, mejor. Lo social es clave, entendiendo que lo espiritual se debe dar por encima de todo.

Lo de usar a gente del barrio también lo hace Mercadona…

En el caso de la Iglesia, lo espiritual es lo fundamental. En este punto no es comparable con otras organizaciones tipo partidos políticos. Es decir, no se puede ser católico de fin de semana. Sí se puede ser de un partido el fin de semana o, como mi mujer y yo, el día de la votación. Me parece que no se puede ser comunista de fin de semana. Quizá en este terreno «espiritual» se parecerían la Iglesia católica y el comunismo, pero tengo mis dudas.

Hace años uno que trabajaba conmigo pretendió hacerme una faena en lo profesional. Me resultó muy fácil desbaratarla. Pasó el

tiempo, que es lo mejor para mi vieja idea de olvidar y perdonar —por ese orden, porque si olvidas ya no hay nada que perdonar—. La mujer de este señor me escribió, quitando hierro al asunto. Lo que pasa es que el argumento en que basaba su «oferta de paz» era falso:

—Ya sabes, Leopoldo, *business is business*.

Eso equivalía a decir que había simultáneamente dos moralidades: la del hombre amable, amante de su familia, y la de ese mismo hombre, traidorcete con sus compañeros en su trabajo. De ahí a la doble personalidad va un paso. El Dr. Jekyll y Mr. Hyde eran dos personajes metidos en el mismo cuerpo. Una persona así desconcierta a cualquiera. Cuando se habla con él, no sabes si estás hablando con el bueno o con el malo.

Disculpa que me abstraiga y me deje llevar por tus reflexiones y siga yendo a lo mío. Y que siga insistiendo en cosas de las que ya hemos ido hablando en esta conversación. Porque a medida que avanzamos me doy más cuenta de que cada vez hay menos separación entre los conceptos que manejamos hoy en día en el mundo del *marketing* y los que maneja la Iglesia desde siempre. Un aspecto clave, y creo que lo hemos hablado ya al principio, es que las marcas hoy buscan desesperadamente «evangelizadores». No está mal elegido el nombre, porque los evangelizadores predican el Evangelio, palabra que, en su origen griego significa como tú has dicho «buena nueva», y de eso tienen que estar muy convencidos los responsables de hacer llegar a las gentes los productos o servicios de la empresa. Toda marca debería aspirar a ser una «buena nueva» en una categoría, a aportar alguna ventaja, alguna diferencia, algo que mejore lo existente, porque si no tienes una «buena nueva» que contar es difícil que los mercados, que ya están muy saturados, te contemplen. Yo acostumbro a afirmar, un poco por provocar, que en el inicio de cualquier marca hay un propósito moral de mejorar el mundo, aunque solo sea un poco, aunque sea inconsciente, porque si no mejoras lo que hay, ¿para qué entras en un mercado? También es cierto que a menudo esa idea inicial se olvida, o se pierde, o se malogra.

Y otro asunto del que estamos hablando y que es fundamental es la maestría de la Iglesia con sus puntos de venta, que hoy, en la época post-televisión, y en la era del comercio digital o virtual, ha adquirido una relevancia enorme. Las Iglesias, las parroquias, son un extraordinario punto de venta, un ejemplo para los modelos de hoy, que están tan estudiados, y tan analizados para optimizar ventas, para reconocer tipos de clientes y para personalizar los mensajes.

El cuidado del punto de venta es fundamental, entendido no tanto como el lugar de una transacción comercial, sino como medio de

comunicación, como canal de la marca. Hoy una tienda en una calle buena de una ciudad importante no justifica con sus ventas los alquileres que se pagan, no es rentable desde lo financiero; lo es, y mucho, desde la construcción de la marca. Hay calles en las que tienes que estar. La ubicación es un mensaje. Zara fue ejemplar en eso. Que una marca del *fast fashion* ocupara la Quinta Avenida tuvo mucho de provocación, y explicó la marca de un modo nuevo. Cuando me dicen que Zara no hace publicidad me indigno. Claro que no hace anuncios en la tele, pero compra ubicación, invierte en ella, y eso es quizá la mejor publicidad posible para una marca de *retail*. Y luego hay que ser elocuente en cada país, en cada lenguaje, y eso es muy difícil…

A eso la Iglesia le llama don de lenguas, imprescindible para enseñar lo mismo a personas de distintas procedencias, culturas, conocimientos…

Eso supongo que Pablo debió experimentarlo muchas veces por las idas y venidas, montando delegaciones —puntos de venta—, volviendo para comprobar que el mensaje calaba en el territorio, escribiendo cartas con contenido general por un lado y específico por otro, nombrando responsables, preocupándose de su formación…

En este trabajazo san Pablo se revela como un gran organizador.

Totalmente. Aunque reivindica, ante los demás apóstoles, su desventaja. Él no conoció físicamente a Jesucristo. Pero habló con él. Muy brevemente. Lo necesario para cambiar radicalmente su vida y la de los cristianos de todos los tiempos. A mí esa idea de la distancia con respecto al producto, a la marca, me parece fundamental. Yo creo que los que somos consultores, o asesores, en sus variadas formas, lo que vendemos es nuestra ignorancia, nuestro aprendizaje sobre un tema. Es posible que ninguno de los apóstoles fuera capaz de ver la grandeza del mensaje de Jesucristo, precisamente por estar muy cerca, por tener una proximidad afectiva, más allá de lo racional. Y llegó Pablo desde fuera y lo vio. Cada vez que trabajamos para una marca hay un poco de caída del caballo. Nos refieren sus problemas, sus retos, y al observar desde lejos vemos cosas que nos cambian el punto de vista. Caemos del caballo. «Oye, te has dado cuenta de que en realidad tu marca es esto, y no aquello que estáis diciendo». Y eso a menudo ayuda mucho a las compañías, las pone frente a un espejo. Nosotros tenemos una especie de método improvisado que hemos acabado llamando reflexión imprudente, y que consiste en una primera presentación sobre el encargo sin apenas conocimiento de las

circunstancias reales de la marca, apenas las primeras intuiciones, porque nos parece que esa frescura inicial no la vamos a volver a tener, no es recuperable, y conviene que quede fijada para volver sobre ella en el proceso.

Ahora, volviendo a Pablo, lo impresionante es que un suceso de hace dos mil años condicione mi conducta y la de millones de personas, hoy, gracias a que el protagonista, por «culpa» de aquel suceso, cambió su vida, estudió, rezó, pensó, escribió, viajó, organizó, sufrió. Y, sobre todo, comunicó.

Por eso aquello de que las cartas de Pablo me parecen una campaña de publicidad en toda regla. Una campaña de publicidad moderna. No hay que olvidar que el *spot*, tal y como lo conocemos, no da tiempo para explicar casi nada. Por eso tiene que ser emocional, o poético como a mí me gusta decir. En cambio, una carta te permite explayarte y explicar con todo detalle el producto, el mensaje, y al mismo tiempo crear complicidad. Hay pocos canales más poderosos que una carta desde el punto de vista de la comunicación: son emoción y explicación a la vez. Y son cartas que, hoy por hoy, veinte siglos después, se siguen leyendo a audiencias masivas diariamente. Eso es una campaña consistente y coherente. Y eficaz, porque si no funciona no la repites durante tanto tiempo.

Aun así, las cartas de san Pablo no son sencillas. Incluso el mismo san Pedro, en su segunda carta, dice que «en ellas hay algunas cosas difíciles de entender». Por tanto, quizá era demasiado sofisticado para la época o para el público elegido.

¡No podía ser perfecto! Y, por otro lado, debía ser consciente de que se iban a releer las veces necesarias…

14

Los milagros

Si te pasas unas horas buscando en YouTube las presentaciones de producto que hacía Steve Jobs en las convenciones —*keynotes*— de Apple encontrarás que son auténticos ejemplos de cómo un «mesías» presenta los productos como auténticos milagros. Los asistentes salían siempre boquiabiertos y la larga espera entre evento y evento siempre merecía la pena. Luego se supo que muchos de esos «milagros» —por ejemplo, la presentación del primer Mac— eran un poco *fake* y que no funcionaban como él contaba que funcionaba el artilugio en sí. Pero el efecto que producía era tremendo y sus oratorias eran realmente fundamentales para que ese milagro, de verdad, estuviera ocurriendo.

Según el *DRAE* un milagro es un «hecho no explicable por las leyes naturales y que se atribuye a intervención sobrenatural de origen divino». Steve Jobs sabía perfectamente que el iPhone o el Mac no eran hechos inexplicables… y mucho menos divinos. Pero sí que nos ponía delante hechos increíbles que solo él y su equipo eran capaces —hasta el momento— de llevar a cabo. Cuando se presentó el iPhone, habló de «un teléfono, un reproductor de música y un acceso a Internet» que, además, tenía una pantalla táctil que no necesitaba un puntero —«para qué utilizar un puntero si Dios ya nos puso cinco en cada mano»—. La revolución de los móviles llegó en ese momento y, de nuevo, utilizó a Dios como explicación de todo.

No nos damos cuenta de que Dios es un elemento que da respuesta a todo cuando nos faltan argumentos. Es como el bosón de Higgs de la ciencia: cuando no tienes demasiados argumentos sólidos para explicar algo, juega la carta mágica y todo será indiscutible. Por cierto, que al bosón de Higgs lo llaman la partícula de Dios.

Me recuerda la magnífica historia del mapa Salviati de 1525 que cuenta Yuval Noah Harari en *Sapiens*. Un tipo presentó el primer mapa conocido que se atreve a eliminar de la cartografía las imágenes con las que se rellenaban los espacios vacíos, aquellos espacios de la Tierra que quedaban por explorar, que eran muchos. Hasta entonces, en esos espacios se dibujaban dragones, abismos… cualquier cosa menos espacio vacío. Porque el vacío en sí generaba pánico, *horror vacui*. Así que se presenta el mapa diciendo: si no sabemos lo que hay, pues no

sabemos lo que hay. Sin más. Y esos espacios vacíos de su mapa estimulan las ganas por saber qué hay ahí, y es cuando empiezan las grandes exploraciones y nacen las ganas por conocer qué hay en esas zonas del mundo. Es el momento en el que la explicación divina ya no es suficiente, y la humanidad quiere adentrarse en lo que no sabe, conocer. Y es maravilloso que para fomentar esa ansiedad se cree un icono, una imagen, un mapa nuevo, que no deja de ser un anuncio, la simplificación metafórica y maravillosa de un anhelo nuevo.

Rellenar los huecos no es fácil. Y es que sea en ciencia o en lo más espiritual hay muchas cosas que no tienen respuesta y que solo acudiendo a lo inexplicable se encuentra la lógica. Dios nos hizo con cinco dedos en cada mano que son cinco punteros que vienen incorporados. El argumento es de una lógica tan aplastante que nos sabemos si darle las gracias a Dios por haberlo hecho o a Steve Jobs por darse cuenta antes que nadie.

Los objetos de Apple, cierto es, tienen un componente cuasi milagroso que ha revolucionado al mundo. Supongo que como cuando Jesús convirtió el agua en vino en las bodas de Caná de Galilea. Me hace gracia porque su primer milagro fue en una fiesta. No tener vino en una boda se consideraba un problemón, una afrenta a los invitados y es la propia Virgen María, la madre de Jesús, quien le empuja a que haga su primer milagro. Es ella la que sabía que ese era el momento. «Haced lo que os diga», les dice a los sirvientes. El agua de las tinajas se convierte en vino y no en cualquier vino, sino en uno excelente. Eso es revolucionario en ese momento y da por iniciada la vida milagrosa de Jesús.

Ese carácter milagroso de los objetos de Apple viene heredado de lo que Dieter Rams hizo durante su etapa como diseñador industrial de la casa de electrodomésticos Braun. Dieter Rams estableció diez principios del diseño que debían ejemplificarse en lo que ellos hacían en Braun. Y algo esencial era que el propio objeto explicara su función, que se explicara, que comunicara lo que era.

—El buen diseño hace a un producto comprensible —decía.

Y esa herencia, Jonathan Ive, el aclamadísimo diseñador de todos los productos Apple de la era moderna, la ha llevado al extremo y ha conseguido que el propio iPhone explique como objeto cuál es su función de forma increíble. Y, sobre todo, está la idea extrema de la máxima simplicidad. Cuando consigues que algo tan complicado como un ordenador o un móvil parezca simple, estás muy cerca de la sensación de un milagro, ¿no? Jobs decía que él tenía que darle a la gente lo que la gente no sabía que necesitaba, y ahí está también la

sorpresa de un milagro.

Si tuviera que encontrar un objeto en el mundo de Dios que se adecue a ese principio es el propio confesionario. El confesionario es el producto que en sí expresa un milagro: hablar con Dios. Necesitamos un producto intermediario que nos explique lo que no podemos entender. Cuando Jordi Pujol Soler nos hizo ver que el objeto confesionario es esa interfaz entre nuestra intimidad más secreta y la divinidad se me apareció definitivamente la genialidad de la Iglesia. Eso es la máxima expresión del diseño de producto como elemento de comunicación. Por eso no hay que ver al sacerdote, que es apenas una voz, una presencia… es Siri, o Alexa…

Bueno, la confesión es el lugar en el que te acercan al Gran Premio que es la gloria eterna. Así que, efectivamente, en sí es la puerta de la paz.

EL *GOODWILL*

Antes hemos hablado de lo holístico. Y creo que el paso natural ahora sería hablar del *goodwill*.

A lo largo de la vida, una empresa va adquiriendo una buena fama. Los productos que venden dan buen resultado, se sirven puntualmente, los empleados son amables y conocen lo que venden, la empresa atiende sus obligaciones a la perfección, etc. Esto tiene un valor que, como tal, no se refleja de manera directa en el balance de la empresa. Pero un día, los propietarios deciden vender la empresa, El Corte Inglés, por ejemplo. Se calcula lo que tiene, se le resta lo que debe y cuando alguien va a dar la cifra de lo que vale esa empresa, otro dice:

—Pero «esto» se llama El Corte Inglés y eso valdrá algo, ¿no?

¡Claro que vale algo! Vale muchísimo. Y ese «muchísimo» es el *goodwill* o fondo de comercio. Corresponde al valor inmaterial de la empresa derivado de factores como la clientela, la eficiencia, la organización, el crédito, el prestigio, la experiencia, etc., que le permiten obtener rentabilidades superiores a las esperadas por la simple suma de sus activos contables.

A Coca-Cola, a Inditex, a Nike, a Ikea, a Apple… les sucede lo mismo. Y a la Iglesia católica, que tiene un fondo de comercio conseguido a base de exigencia y autoexigencia de buen comportamiento, de servicio a las personas individuales y a la sociedad, oferta de servicios espirituales… cientos de cosas.

Me parece que en este punto no se puede decir que las empresas

han copiado a la Iglesia católica, pero sí que la Iglesia católica, con su predicación, con sus charlas individuales, con la oferta de sacramentos, ha ido creando y transmitiendo una manera de ser, una manera de funcionar. Y si alguien quisiera comprar la Iglesia católica, tendría que valorar eso, que es mucho más importante que todo lo demás.

EL *GOODWILL* EXIGE CUIDADOS CONTINUOS

El comercio del barrio. Llevaba toda la vida allí. El dueño vendió el negocio y aquello cambió. Se acabó la simpatía, empezó a juzgarse todo por Excel, la rotación de personal aumentó… Alguien dijo:

—Se están comiendo el fondo de comercio.

Y se lo comieron y aquello empezó a ir mal. Y la gente decía:

—¡Qué pena!

Y para demostrar su pena, se fueron a otro comercio.

Al cabo de dos días, esas personas, las que constituían «la clientela», estaban felices otra vez. Los del Excel cerraron el negocio por la crisis.

La Iglesia católica también puede tener problemas en su *goodwill*. Cuando escribimos este libro, nos parece que el tema de la pederastia es el más grave y el que ataca más violentamente a lo que hemos llamado el *goodwill* de la Iglesia.

La crisis del *trust* —confianza— en la Iglesia está dando lugar al *building trust*, el esfuerzo continuo para que

— los «pastores», del nivel que sea, vivan «holísticamente» (*full time* y *full life*) de acuerdo con la doctrina cristiana;
— detección de los fallos que atenten contra el *trust*;
— apartamiento inmediato de toda responsabilidad externa de esas personas;
— medidas correctoras.

LA CONFESIÓN

Un tema que tenemos claro es que la pederastia es un asunto de personas concretas que se portan mal. Muy mal. Horrorosamente mal. Y que hacen mal a personas concretas y hacen mal a la organización a la que pertenecen, sea la Iglesia católica o un club de fútbol. Lo que pasa es que un club de fútbol tiene menos importancia que la Iglesia católica.

Atacamos esta cuestión con prudencia. Porque los dos sabemos

que aquí hay división de opiniones, desde los muy partidarios de la confesión hasta los pocos, poquísimos, nada partidarios. Mejor dicho, hasta los totalmente contrarios.

Como siempre a lo largo de este trabajo, decidimos hablar sin tapujos. Como la idea es importante —por lo menos eso nos parece—, cada uno dirá lo que quiera, sin temor a molestar al otro ni a decir algo que suene a herejía.

Seguramente, después consultaremos a nuestro asesor, del que ya hemos hablado en apartados anteriores. Siempre viene bien el juicio de alguien con criterio.

Yo soy muy partidario de la confesión. Pero hay amigos que no lo son. Por eso voy a empezar diciendo lo que estos amigos me dicen. Uno me dice que la confesión es la culpable de muchas cosas, porque hay gente —me parece que suele decir «gentuza»— que va haciendo maldades, se confiesa, queda limpio, sigue con sus maldades, se confiesa, queda limpio y así. Utilizan la confesión a modo de detergente instantáneo, el «instant detergente», como podían utilizar cualquiera de los que se anuncian en la tele.

Otros me dicen que se confiesan directamente con Dios. Que lo de contar sus pecados a un hombre no les va. Luego se lo encuentran por la calle y les da no sé qué saludarle.

Curiosamente, nadie ha puesto en duda el secreto al que está obligado el sacerdote. Me parece que aquí, el cine ayudó. La película *Yo confieso*, dirigida por Alfred Hitchcock, trató el problema con finura, con Montgomery Clift en el papel de un sacerdote que es acusado del asesinato cometido por uno de sus parroquianos y que se ha confesado con él. El sacerdote se niega a revelar la confesión del verdadero asesino, a pesar de que el «silencio» sacramental le hace daño a él directamente.

Sin llegar a esos extremos, un abogado, un notario o cualquier persona que conozca algo por su profesión debe guardar el secreto, que por eso se llama «profesional». Si revela algo, traicionará la confianza que han puesto en él y perderá su prestigio.

En el caso del sacerdote, no sería cuestión de prestigio. Sería algo que atentaría contra el derecho natural, sin que la Iglesia tenga facultad para dispensar de él, ni aun muerto el penitente. Una vez dicho «lo malo», me planteo la pregunta: ¿por qué me gusta?

Para contestar adecuadamente, me voy al catecismo que estudié en el colegio de los jesuitas de Zaragoza, que detallaba las condiciones que debía tener una confesión bien hecha.

La primera era el examen de conciencia, o sea, ver lo que uno ha hecho mal y de lo que debe confesarse. Sin escrúpulos ni manías se

hace la lista de cosas.

Lógicamente, la lista será más breve si uno se confiesa con una relativa frecuencia, porque en una semana, normalmente, hay menos ocasiones de meter la pata que en un año.

La segunda es el dolor de corazón. Es decir, hay que estar arrepentido y con lo que se llama propósito de la enmienda. Eso consiste en pensar: «Siento haber sido tan ceporro y voy a intentar no serlo más». Si no hay dolor ni propósito de enmienda, no hay confesión y no hay perdón de los pecados.

Una de las pruebas más claras del propósito de enmienda está en la necesidad de devolver lo robado si una persona confiesa que se ha llevado el dinero ajeno. Si no restituye, no hay perdón.

Esta es una de las razones de la necesidad de que la confesión sea individual.

Viene ahora la confesión en sí. Se coge la lista y se dice. A mí me va bien llevar un papelico escrito y leérselo al sacerdote. Luego lo rompo y lo tiro, porque a nadie le importan mis cosas. El cura me da unos consejos y me absuelve. Me dice que rece algo —un Avemaría o así—. Es una manera simbólica de hacer penitencia por los pecados.

Vuelvo atrás, muy atrás, porque cuando te conocí, Toni, me hablaste del *feedback* de las campañas publicitarias. Entendí que, si yo encargo una campaña para vender perfume, me interesa saber cuántos frascos se han vendido como consecuencia de esa campaña.

Claro, eso es fundamental para comprobar si se está acertando. El público nos habla con su comportamiento. Y cabría pensar que la confesión es el instrumento que le da a la Iglesia el *feedback*.

A mí no me acababa de convencer esa idea. Me parecía que el secreto de confesión chirriaba con el *feedback* porque, de algún modo, habría que hacer públicos los pecados confesados contrastándolos con las últimas predicaciones.

Llevadas las cosas a un extremo, me imagino a varios confesores preguntándose a media jornada:

—¿Cómo han ido las cosas?

Uno contesta:

—Pues yo, siete adulterios y dos soberbias.

Y otro:

A mí, los adulterios me han bajado. Las indiscreciones graves y las broncas matrimoniales me han subido…

Planteamos el asunto a nuestro asesor, Jordi Pujol. Le pareció una duda normal. Y nos explicó:

—Yo soy el confesor y estoy sentado en el confesonario. Tengo un crucifijo detrás, encima de mí. Llega un tío, o una tía, se pone de

rodillas y me dice sus pecados. Realmente, se los está diciendo al crucifijo. Mejor dicho, al Crucificado. Y cuando yo perdono esos pecados, se los está perdonando ese Crucificado, que es Dios.

O sea, lo que decíamos, que el cura que confiesa, dentro de ese extraño objeto que medio le oculta, es la interfaz.

Compruebo en el *DRAE* que interfaz es la «conexión o frontera común entre dos aparatos o sistemas independientes». Aunque no se puede decir que Dios y el pecador sean aparatos o sistemas, me parece que nuestro asesor lo ha explicado muy bien y Toni lo ha entendido perfectamente. Y yo, también.

La intimidad

Qué importante es la discreción. Y ya de paso, la intimidad. Pienso que no todo es *show* y que, gracias a Dios, no somos *El show de Truman*.

Creo que siempre hay una parte que guardamos para nosotros, una parte íntima, aunque, en estos momentos, esa parte íntima se ha empequeñecido y mucha gente cuenta sus cosas y las cuenta sin guardarse nada —aparentemente—. Esa parte íntima es la que guardo para la confesión y que queda solo entre el Crucificado y yo —a través de la «interfaz»—.

Entonces, además el confesor no es una simple «interfaz». Necesita algo alrededor, que le dé cierto nivel, una autoridad y una credibilidad. Según he leído se inventó el confesionario en tiempos de san Carlos Borromeo (1538-1584) y eso es lo que aportó la solemnidad, un misterio —que ya hemos dicho que es fundamental para construir marcas valiosas— y la tan ansiada intimidad con Dios.

El secreto profesional

Los miembros de algunas profesiones tienen el deber de no revelar los hechos que han conocido en el ejercicio de su profesión.

Esto no se aplica solo a los notarios, abogados, médicos… Cuando voy en el AVE y la gente se pone a hablar por teléfono y te enteras de que «voy a establecer un sistema de remuneración que no va a gustar, especialmente a García, que es un estúpido y a Esteban Cifuentes —¡ya ha soltado el nombre completo!—, que todos sabemos cómo es, pero lo pongo en marcha, pase lo que pase, porque en la Química de

San Quirico, S. A., les funciona muy bien» y le dices que se calle y se enfada, hay que decirle que esto no es el secreto de confesión, llamado también sigilo sacramental, pero que se calle, porque lo que está haciendo de sigilo no tiene nada.

No sé qué fue antes. Seguramente el secreto de confesión, porque es algo natural, íntimo, que hay que respetar por eso, por su intimidad. Los secretos profesionales no son íntimos. Si un sacerdote revelase lo que sabe aprovechando que era la interfaz entre el pecador y Dios, cometería un pecado gravísimo.

Si al jefe de ventas se le va la lengua en el AVE, y se entera el gerente, le puede despedir por cotilla. Puede presentar una demanda contra él. Pero no mucho más, porque no ha atentado contra lo íntimo, excepto cuando ha dicho que García es un estúpido y que todos sabemos cómo es Cifuentes.

Hablábamos de milagros, ¿no? Pues a veces es un milagro que los Cifuentes de la vida se queden callados y no cuenten los detalles de sus logros o conquistas comerciales. Pero eso me temo que excede los límites de este libro… La confesión, y ya sé que tú no estás muy de acuerdo con eso, permite a la Iglesia pulsar la intimidad más profunda de la sociedad a la que atiende. En eso hay también una gran maestría, en encontrar un sistema para escuchar profundamente a tu público, porque para poder hablarles, primero tienes que saber qué piensan. Y luego está, efectivamente, el secreto de confesión, que es muy similar a lo que hoy ocurre con las grandes tecnológicas y con los datos. La privacidad es uno de los temas centrales de la competencia entre Apple, Google, Facebook… En realidad, esos datos proceden, de alguna manera, de lo que nosotros confesamos de nosotros mismos en nuestras búsquedas. Son confesiones a menudo muy íntimas. Y nosotros queremos creer que las grandes compañías tecnológicas no van a usarlas, a divulgarlas. Del mismo modo que creemos en el sacerdote y el secreto de confesión. La Iglesia ya supo ver en su momento que, si quería estimular la confesión de los pecados, necesitaba garantizar la privacidad de esos datos.

Sí, son pequeños detalles (bueno, no tan pequeños) que la Iglesia ha cuidado mucho y que también se ven, por ejemplo, en los milagros.

Es curioso porque la Iglesia ofrece ver en directo un milagro todos los días del año, en todo el mundo y a diversas horas. En la misa se convierte el pan en cuerpo de Cristo delante de todo el mundo. Y los que asisten en teoría creen en ello, y los que no creen, obviamente, no ven el milagro. La eucaristía como visualización del milagro es algo

que no solo es asombroso, sino que, además, dota de eso que ya hemos dicho en algún momento que es la dosis de misterio tan necesaria y que produce tanta curiosidad, tanto deseo. Pero necesita de ese componente de fe, de creer en algo inexplicable. Yo creo que los creyentes de algunas marcas poderosas sienten esa fe. Conozco muchos fanáticos de Apple, o de Coca-Cola, o de Nike, que están dispuestos a perdonar cualquier fallo de la compañía, cualquier error de producto, porque creen en algo superior a esas contingencias inevitables de la vida terrenal. Y ahora he mezclado fe con fanatismo, y a lo mejor he abierto un melón que no debería haber abierto…

El milagro por el que el pan se convierte en el cuerpo de Cristo se llama transubstanciación y, efectivamente, se produce delante de nuestros ojos en cada una de las misas que se celebran a todas horas en todo el mundo. Pensar que Cristo está ahí es algo muy serio.

Da a la celebración un plus de intriga, convertir un ritual en algo sobrenatural porque en ese momento está ocurriendo algo increíble es, realmente, un valor muy diferenciador. En las parroquias de Zara no ocurren milagros de ese nivel. Pero es posible que alguien que se para delante de un escaparate de Zara sea capaz de asistir al milagro de verse a sí mismo transformado en una especie de maniquí ideal que lleva esa misma ropa que se expone tan perfectamente en esa ventana del deseo. Y hasta es posible que entre, se compre la prenda, y al mirarse en el espejo del cambiador vea efectivamente ese milagro, se vea de un modo distorsionado, digamos, idealizado. Yo creo que el espejo siempre nos devuelve una imagen idealizada de nosotros mismos. Hasta que un día vemos la realidad. Por eso de repente nos damos cuenta de que nos hemos hecho viejos, de un día para el otro. Aunque haya otro tipo de actos de fe. La Iglesia, lleva ventaja, permite que ese milagro se reviva constantemente y quien tenga fe pueda presenciarlo y ser partícipe. Me parece maravilloso desde el punto de vista de fidelización de la audiencia. Hemos hablado de los evangelizadores, que transmiten los valores de una marca, pero antes de eso hay que crear creyentes. No hay mayor vinculación posible. Además de que, espiritualmente, es una especie de plenitud superaccesible.

Al fin y al cabo, el hecho de que ese milagro ocurra en todas las parroquias del mundo es de nuevo fundamento y modelo para muchísimas empresas que apuestan por hacer producto que sea igual en todo el mundo. Por eso, cuando estás veinticuatro horas viajando para llegar a Australia y tan solo bajar del avión te encuentras un

McDonald's cuya hamburguesa sabe igual que la que te comes en la estación de Sants en Barcelona tiene un punto milagroso.

Ferran Adrià, además, añade sobre esto que dar de comer por el precio de un McDonald sí que es un milagro. La multiplicación de los Big Mac y los nuggets…

Es que Ferran tiene toda la razón. Aunque creo que eso forma parte de la misión de McDonald's como marca, ¿no?

Puede ser. Las grandes marcas tienen misiones —ahora lo llaman propósitos, pero básicamente es lo mismo—: ya sea la de crear un mejor día a día para la inmensa mayoría —Ikea— o la de vender felicidad —Coca-Cola—, o la de ayudarte a moverte y superarte cada día, sacar el atleta que llevas dentro —Nike—. Las misiones de las marcas tienen un punto milagroso porque no tienen mucho que ver con el producto en sí, si no con los valores que la marca desprende. Y algunos son casi imposibles… y, por tanto, milagrosos. Es obvio que Coca-Cola no te da la felicidad.

Sí, es difícil que alguien te pueda ofrecer felicidad embotellada, aunque mucha gente lo crea.

Sin embargo, la Iglesia ha creado un premio final que, siendo incomprensible, es vendible y ha llenado el relato de milagros que, aun pareciendo cosas increíbles e imposibles, son plausibles porque quien los realiza es el propio Jesús que es Dios, y ser Dios genera una credibilidad inmediata, siempre que creas en él, claro. Hacer creíble lo increíble, eso sí que tiene mérito. El sistema de comunicación para que esa palabra y esos hechos milagrosos se difundan necesita un buen trabajo de expansión del mensaje y una gran visión comercial.

¿Volvemos a san Pablo?

Eso parece. Y hay algo que no estamos diciendo que es quizá lo más asombroso. Hoy una marca le encargaría ese trabajo a una agencia multinacional, con oficinas en las principales ciudades de los cinco continentes, y con cientos o miles de empleados, algunos de ellos muy bien pagados por su contrastado talento. Y san Pablo lo hizo solo… Quizá estamos exagerando con los recursos aplicados al *marketing*. A menudo tengo la sensación de que lo complicamos para justificar determinados costes, y para hacer sentir que el trabajo que se hace es muy valioso, porque realmente lo es. Pero a lo mejor el eslogan que

hace crecer a una marca durante veinte años sale en media hora de trabajo ¿Y qué cobras? ¿Media hora? Cobrar el tiempo de un trabajo creativo es sencillamente estúpido, hay que cobrar su valor. Pero, claro, eso es difícil de cuantificar…

Bueno, yo creo que en este caso hay que plantearse si todo fue algo natural, sobrenatural o simple sentido común.

Pues no sé muy bien qué decirte. Tú estás convencido de que hubo un componente sobrenatural importantísimo, obviamente. Yo prefiero pensar que hubo mucho talento, porque así puedo aprender de ello. Si me pongo a creer en lo sobrenatural, tengo que dejar de trabajar. Yo milagros no hago…

Yo creo que es un poco de todo, porque cuando se lee la vida de san Pablo y sus correrías, se ve:

— un comercial;
— que se conoce a fondo el producto;
— que se lo cree;
— que se lo cree tanto que está dispuesto a pasarlo mal, muy mal, por transmitirlo y extenderlo a otros «mercados».

Hasta aquí, lo natural. Por lo menos los tres primeros puntos. Pero yo creo que en el último hay algo más. Me parece que no todo se explica reduciéndolo a lo natural, o sea, a la calidad del mensaje y a la calidad humana del mensajero. En otras palabras, no veo a un vendedor de Apple o de Ikea haciendo el trabajo que hizo Pablo. No los veo muriendo por las ideas de su empresa. Tiene que haber algo más. Indudablemente, Pablo era como era, y pienso que, sin esas cualidades humanas, no hubiera hecho ni la décima parte de lo que hizo, pero también pienso que Dios estaba detrás, «exigiendo» y «empujando».

Y que los publicitarios lo adivinaron y por eso le hicieron patrono y por eso celebran su fiesta el día en que Saulo, el perseguidor, se convirtió en Pablo, el Apóstol.

Transversalidad. Un mensaje para todos

En dos mil años suceden muchas cosas y cambian muchas cosas. En todos los países. Pero EL mensaje de la Iglesia es único y sigue vigente. Las maneras de trasmitirlo habrán cambiado y es necesario

cambiarlas, sin cambiar el contenido. Esto es lo que se llama, como ya he dicho antes, don de lenguas. Se entiende bien cuando vemos el cambio del idioma en las ceremonias litúrgicas. El mensaje es el mismo, en el paso del latín a las lenguas vernáculas, asegurándose, por supuesto, de que la precisión no sufra, de que no haya nada *lost in translation*.

Contemplando la Iglesia, hay que destacar la impresionante transversalidad de sus mensajes —o de su mensaje—. No me canso de repetirlo, esa capacidad para lanzar el mismo concepto empleando cualquier canal y, por tanto, cualquier lenguaje, porque cada canal tiene su lenguaje, y eso es lo que lo hace todo tan complicado hoy. No puedes hablar de la misma manera en la tele, en un anuncio de *The New York Times*, o en TikTok, y al final el lenguaje te lleva a decir cosas distintas. La Iglesia dice esencialmente lo mismo cuando usa la música, o cuando usa la pintura, o cuando confiesa, o cuando un curita recién salido del seminario lanza un sermón en una parroquia perdida en un pueblo de Filipinas.

El inciso es importante porque EL mensaje se desglosa en mensajes, coherentes entre sí y con EL mensaje base.

Al contrario que nosotros, los que trabajamos para las marcas y las propias marcas, que tendemos a confundir ser con estar, y a sentirnos satisfechos con colocar apenas nuestra marca en todos los soportes, sin importarnos mucho si estamos diciendo lo mismo y construyendo una sola cosa, la Iglesia ha trabajado la transversalidad en los lenguajes y en los contenidos, consciente de que los medios cambian con los siglos.

Hay una distinción entre lo fundamental —no puede cambiar— y lo accesorio, que puede/debe cambiar.

Lo fundamental no cambia, pero sí contempla los nuevos temas que surgen en la vida y que en estos últimos tiempos han producido lo que escribí en mi libro de la pandemia llamado *Sonriendo bajo la crisis* y que llamé EL CAMBIAZO. Por ejemplo, muchos asuntos relacionados con la bioética exigen un estudio y definición por parte de la Iglesia.

Los cambios en lo accesorio son muy frecuentes: la reforma litúrgica del Concilio Vaticano II, con cambios importantes; cambios en el rezo del rosario, el añadido de una parte por Juan Pablo II y tres nuevas letanías añadidas por el Papa Francisco; la comunión en la mano en tiempo de pandemia; hasta ahora, era optativo comulgar en la boca o en la mano. Ahora, todos en la mano, etc.

Unos y otros cambios exigen una actitud constantemente activa por parte de la Iglesia, reflejada en la frase: *Ecclesia semper reformanda est*, que, desde el punto de vista de una empresa mercantil, constituiría un muy buen eslogan. Y que alguien ha definido como «la infinita movilidad de lo eterno».

Leopoldo, te voy a fichar. Esa frase debería estar escrita en mármol en la sede central de todas las compañías que pretenden ser marcas globales: para ser la misma marca siempre, hay que cambiar constantemente. No hay consistencia ni coherencia sin evolución permanente, sin adaptarse a los tiempos. Es lo que pasa ahora con esa moda del propósito de la que ya he hablado mucho en el libro. Las marcas sienten que la gente hoy, sus consumidores, en estos tiempos de transformación radical, les demandan que sean actores de ese cambio y se adapten a sus demandas. Y eso es algo que cualquier marca que haya sobrevivido un tiempo razonable ha tenido que hacer siempre. Basta ver, por ejemplo, el machismo estructural de ciertos anuncios de licores hace solo unas décadas, es evidente que esas compañías se han transformado mucho. Y hoy hay que seguir haciéndolo. Pero lo que no puedes es confundir tu propósito con esa adaptación. El propósito de una marca de cerveza, o de cosmética, no es mejorar el mundo, o salvar el planeta, o ser muy inclusivo, porque ese es el propósito de todos ahora mismo, y convertirlo en tu propósito te uniforma, te unifica y te impide diferenciarte, que es la razón fundamental y última del *marketing*. Una marca comunica para diferenciarse, o sea, para existir. El propósito, o la misión de una marca, no cambian tan fácilmente, y si cambian es un problema grave. Lo que hay que hacer es adaptarlos al *zeitgeist*, al espíritu de los tiempos. Efectivamente: *semper reformanda*.

15

El Papa, guardián del mejor producto: la eternidad

Se puede decir que la Iglesia católica tiene el mejor producto: la vida eterna feliz.

Desde el punto de vista publicitario sería más adecuado decir que tiene la mejor promesa de producto. Al fin y al cabo, la publicidad es una promesa que la experiencia del producto debe refrendar. Y en este caso, la experiencia de producto sería la fe en la salvación; es decir, disfrutar de una vida en la que crees que, si haces lo correcto, vivirás eternamente. Creo que es muy distinto vivir con esa fe o sin ella. Porque la promesa real, la vida eterna, no es posible comprobarla, claro. Solo es posible creer en ella.

Esa promesa de producto es la vida eterna. Una promesa de vida eterna maravillosa. Pero no hay «experiencia de producto». No hay personas que estén gozando de la vida eterna y nos lo cuenten y digan:

—¡Valía la pena!

Realmente, para un católico, Cristo resucitó y vino para animarnos y para decir:

—Mirad, era verdad. Lo he pasado horrorosamente mal, pero he triunfado sobre la muerte.

Sí, aquello que decía san Pablo: «Ni ojo vio…».

Porque ninguna empresa tiene este *sex appeal*. Ningún comercial le pone tanta ilusión. Lo que san Pablo está diciendo es que su producto es invencible. Es verdad que llega un momento en que esta comparación constante que estamos haciendo entre la Iglesia y las marcas deja de tener sentido, porque como tú dices hay un componente espiritual, sobrenatural, que para el creyente es decisivo y que no tiene relación con un acto de consumo normal, por extraordinario que sea. Así que hay que poner la comparación en su punto justo, ya se sabe que las comparaciones acostumbran a ser odiosas… Por ejemplo, en la vida corporativa nos tropezamos con comerciales entusiastas que, al cabo de cierto tiempo, son fichados por una empresa competidora… y aseguran de la nueva empresa y sus

productos lo que aseguraban de la otra, desconcertando al público. O con agencias de publicidad que han vendido una marca de coche durante años, y un día pasan a anunciar a su competencia, con el mismo entusiasmo. Son movimientos que entendemos dentro de la lógica del mercado, pero que no se entienden en un entorno de fe.

En la Iglesia católica, pasan los siglos y el «producto» sigue siendo el mismo. Hablando en términos futbolísticos, no ha cambiado el escudo de la camiseta, aunque hayan cambiado los jugadores, por la renovación generacional normal, o porque alguno lo haya dejado. Es un producto eterno, y eso es difícil de comparar. Aunque ya hemos sugerido que para las marcas no es mala cosa buscar aquello que tienen de eterno a la hora de comunicarlas.

Hables suajili, euskera, quechua, el idioma que sea, esos idiomas son el instrumento que la Iglesia utiliza para animar a sus «clientes» —o mejor, a sus *followers*— a que dediquen su vida a conseguir un producto que «ni ojo vio, ni oído oyó…». El mismo producto, la misma motivación. El mismo mensaje base. Y utilizando ese lenguaje tan básico, tan escaso, tan incapaz de acercarse a la espiritualidad. Comparado con la música, por ejemplo, el lenguaje hablado o escrito es muy limitado. Y a pesar de eso, la promesa permanece y es creída por muchos.

A modo de resumen un poco brutal, sería así: o te crees «la promesa de producto» o no te la crees. Lo normal es que no tengas *feedback* antes de morirte. Pero la promesa es algo tan fenomenal, que vale la pena jugárselo todo para conseguirla.

Además, el producto es gratis.

A ver, gratis, gratis, no. Algo cuesta. De verdad, cuesta mucho. Cuesta lo que hemos llamado el corto plazo, que también hemos llamado la vida. Y la vida, todos los sabemos, no es un camino de leche y de miel, rodeado de duendecillos traviesos y risueños. Es un camino recio, cuesta arriba muchas veces, con bajones muy frecuentes, duro, cansado… Lo que se llama la vida.

Aquí me vuelvo a ir atrás un momento, y recupero lo hablado en el capítulo anterior sobre el *feedback*.

Ya he dicho antes que, al ver un anuncio, me he preguntado qué repercusión económica tendrá. Si es de coches, cuántos se venderán como consecuencia de ese *spot* o de ese anuncio en un periódico. Si es de un perfume, después de conseguir adivinar qué marca anuncian, pasando por encima de caballos voladores, paisajes sombríos y señoras despampanantes con algún señor no menos despampanante, pienso

tres cosas:

— cuánto ha costado producir ese anuncio, porque ha habido mucha gente trabajando y, lógicamente, cobrando. Entre ellos, las señoras y el señor. Esta es su manera de ganarse la vida;
— cuánto cuesta cada emisión del *spot*;
— y, finalmente, cuántos frascos de ese perfume se venden como consecuencia. Exagerando, cuántos hombres o cuántas mujeres se han levantado del sofá como autómatas para ir corriendo a la perfumería más cercana, unos para hacer un regalo a la mujer de sus sueños y otras porque la mujer de sus sueños son ellas mismas.

Continúo sin dejarte hablar, Toni, porque seguro que tendrás argumentos para demostrarme que mi enfoque es erróneo. Y que, seguramente, habrá sistemas de medición del impacto directo de esa publicidad concreta.

Mientras tanto, me voy al otro lado, en el que me encuentro con una situación parecida. Lo que hemos llamado «la audiencia cautiva» oye todas las semanas en la misa una homilía, que el *DRAE* define como «plática que se hace para explicar al pueblo las materias de religión». Aquí puede ocurrir lo mismo que ocurría cuando estudiábamos en el colegio o en la universidad, que unos profesores eran unos rollos y otros, fenomenales.

De un modo o de otro, la audiencia escucha. Le llega más o menos según lo haga el predicador y según sea la actitud del público. O sea, lo normal. Es difícil de medir el *feedback*.

También he dicho que hay quien ha dicho que la Iglesia ha inventado un procedimiento: la confesión, que, sin salirnos del *DRAE*, es «declarar al confesor los pecados cometidos». Lo que pasa es que esa declaración está protegida por el secreto sacramental. El sacerdote no puede revelar los pecados del penitente. Cualquier profesional tiene la misma obligación de no revelar cosas que sabe por su trabajo.

Con mucha frecuencia, en mi trabajo como consultor, el cliente me decía:

—Esto es confidencial.

Yo siempre contestaba lo mismo:

—Me gano la vida callándome.

Todo este rollo ha venido a cuento solo para decir que, si es difícil medir el número de señores que se levantan para comprar el frasco de perfume para su mujer, a pesar del caballo alado y la señora estupenda, más difícil es medir el impacto personal de lo que el predicador dice en la misa de doce el domingo.

Pero la Iglesia tiene otros procedimientos, no «protegidos» por el secreto sacramental: las distintas actividades anunciadas en el tablón de una parroquia ayudan a ver cómo la «doctrina general» se está concretando en la vida diaria, en función de lo que cada tema le impacte a cada uno.

Participación en actividades asistenciales —Caritas, conferencias de San Vicente Paul, el Cottolengo…—, de enseñanza —cientos y cientos de colegios por todo el mundo—, de acompañamiento espiritual —miles, millones de conversaciones de lo que antes se llamaba dirección espiritual—… no son más que un muestrario de lo que la Iglesia ofrece y de lo que los cristianos eligen, según sus características personales y sus apetencias.

Paralelamente, Amancio Ortega entiende que cada tienda tiene un público distinto y le ofrece aquello que está buscando. Google nos rastrea en todo lo que hacemos, hasta conocernos casi mejor que nosotros mismos. Esta mañana he recibido publicidad de unos productos y unos servicios que, curiosamente —no he dicho milagrosamente— coinciden con mis gustos. La Iglesia ofrece esos productos para convocar a su audiencia, y para conocerla íntimamente. Es también lo que decíamos antes de la confesión, un modo de pulsar la intimidad de su gente. Es una forma de tener tomado el pulso a sus seguidores. Conocer a quien te compra es fundamental, y es una aproximación que se perdió en la época de esplendor de los medios masivos, porque el mensaje llegaba de todas maneras a la gente, a toda la gente, y no había que hacer el esfuerzo mínimo de acercarse a quien te compra o te puede comprar, escucharle, y hablarle de lo que le interesa o le preocupa. Con la tele todopoderosa de antes daba igual que lo que dijeras tuviera interés, llegaba igual, y la gente lo escuchaba le interesara o no. La tele estropeó mucho el *marketing* al simplificar tanto el proceso de comunicación. Bastaba con tener dinero para pagar los anuncios.

La dirección por *feedback*

Vuelvo a otra definición de *feedback*: «capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido».

Se habla de «dirigir por encuestas». El político examina la encuesta y modifica su mensaje. Con frecuencia, se habla del fracaso del que quiere agradar a todos. Va cambiando su mensaje en función del *feedback*.

Este no es el caso de la Iglesia católica. El *chairman* encargó al CEO la transmisión de su mensaje, que es para el hombre, para todo hombre, para todos los tiempos. *Ecclesia semper reformanda est*. En lo que puede y debe ser reformado. Por ejemplo, en el lenguaje en el que se transmite el mensaje.

Hoy no estaría tan de acuerdo con el Toni Segarra joven e imprudente. Creo que la Iglesia no tiene una necesidad imperiosa de innovar porque uno de sus conceptos clave es la eternidad, la permanencia. Ahora bien, lo que debe hacer, y lo hace muy bien, es adaptarse constantemente a lo que los tiempos demandan, pero sin prisas, sin esa ansiedad que parece atacar a muchas marcas por estar en el último canal inventado sin pensar demasiado si efectivamente hay que estar, o qué hay que decir, o con qué lenguaje debo hablar. Aparece el Metaverso —que ahora que lo pienso es la creación de un paraíso, de un cielo, de un lugar que no está en la Tierra y donde la vida es perfecta, y donde nosotros somos perfectos. Así que Zuckerberg está jugando un poco a ser Dios—, y que no sabemos aún muy bien qué es, qué puede ser, qué será, y vemos a las marcas inventando maneras de estar presente por el mero hecho de estar, por esa superstición de la novedad, de estar a la última. O esa obsesión por estar en TikTok, en Snapchat, en donde haya alguien escuchando. Es lo que decíamos de ser o de estar. Solo porque estés, no eres. Por cierto, hablando del Metaverso, y de jugar a ser Dios, ese es un rol que también cumple Google. Hace un tiempo leí a un antropólogo que hablaba de lo necesaria que había sido la invención de Dios para que la gente se comportara bien incluso cuando nadie le veía. Hacernos creer que hay un Dios que siempre te ve ha servido para que nuestro comportamiento como sociedad sea el adecuado, mayoritariamente. Y ese papel, ahora que la fe en Dios ha disminuido, lo cumple Google, porque todos tenemos la sensación de que Google nos escucha, está en todas partes, sabe lo que buscamos, lo sabe todo de nosotros. Google es el sustituto de Dios en su vigilancia sobrenatural…

Fíjate que ha habido Papas de todo tipo —algunos como los Borgia, un poco frivolotes— y pese a los tiempos, los momentos y sus defectos, ninguno dijo barbaridades como para hacer que la Iglesia se tambaleara de verdad. Otra cosa es que las prácticas y las modas del momento —Papa con mujer y varios hijos, las bulas, las indulgencias a cambio de dinero— hayan sido vergonzosas. Pero en lo que se refiere a dogmas, el mensaje de la Iglesia nunca ha sido ni deformado ni desvirtuado.

El Papa es el guardián de la marca. Lo que me recuerda que las jerarquías y los liderazgos son fundamentales en estas estructuras gigantescas, y decisivos a la hora de construir y de desarrollar marcas. Hemos hablado de Jobs, de Kamprad —el de Ikea—, de Phil Knigh —el de Nike—, de alguien que toma las decisiones y que asume los riesgos. A lo largo de mi carrera me he dado cuenta de la enorme diferencia entre la interlocución con la gente que decide, que posee el espíritu, la esencia de la marca, o hablar con comités de ejecutivos que no tienen la decisión final, que apenas pueden decir que no, pero nunca dar el sí definitivo. Carlos Rolando, un magnífico diseñador gráfico y director de arte del que aprendí mucho, creó un póster maravilloso que demostraba que un dromedario es un galgo diseñado por un comité: tienes un galgo, le empiezas a añadir cosas para evitar riesgos, o para decir más cosas de las que es razonable decir, y acabas con una especie de dromedario. Comunicar es elegir, es posicionarse, y eso implica necesariamente renunciar a decir muchas cosas que te pueden parecer importantes. La mayoría de los mensajes publicitarios fallan por eso, por decir demasiadas cosas, que es una manera muy eficaz de no decir ninguna. Y renunciar implica un liderazgo. Marcar una estrategia necesita a alguien que marque un rumbo, y lo siga y lo haga seguir. Cuando trabajaba para Evax, mi cliente me decía que cuando se toma una decisión estratégica hay que atarse con cadenas a la silla y ver pasar por delante la cuenta de resultados. Hay muchas sirenas cantando por ahí.

Bueno, puede que sea el guardián. El Papa es el cargo que asume ser sucesor de san Pedro y eso supone una enorme responsabilidad. Hemos hablado antes del rito de su elección, pero a veces da la sensación de que no nos damos cuenta de su tarea, que es enorme, gravísima y muy necesaria.

San Pedro fue elegido por Jesús sin ser el más capacitado, quizá por eso, porque era profundamente humano y estaba más cerca de la gente y ponía a las personas en el centro —*customer centric* que dirían los del *marketing* ahora—. Como responsable último de la transmisión del mensaje, su papel era más importante que el resto. San Pablo era más bien un intelectual con una enorme capacidad de construir.

De hecho, ya hemos comentado la diferencia de enfoque y contenidos de uno y otro y lo necesarios que son ambos para construir y difundir el mensaje, cada uno a su manera. Al final Jesús está con sus once apóstoles —el doce le traicionó—, pero fue uno «de fuera» quien tuvo que poner orden en la difusión del mensaje.

Me comentaste que hubo una discusión entre san Pedro y san Pablo,

que yo no conocía, que se centraba realmente en la marca. Tiene que ver con lo que acabo de decir de los liderazgos, con entender cuál es tu posicionamiento. San Pablo conocía la marca y sabía que no podía mezclarse con el judaísmo, que estaban construyendo una marca universal, para todos, *for the many* como dice Ikea. En cambio, san Pedro contemporizaba, intentaba contentar a todos, cosa que hubiera matado la marca. Es una discusión clave para entender lo que es una marca y lo que no. Yo siempre insisto a mis clientes que una marca es renunciar, soy muy pesado con eso, porque parece obvio, pero es muy difícil de cumplir. Y no me parece irrelevante que san Pablo eligiera tener esa discusión en público, porque así llegó a todo el mundo, sin secretismos ni componendas, que suelen estropearlo todo. Dirigir una marca no admite mucha política…

Normalmente, cuando corriges a alguien lo haces en privado, pero él lo hizo en público, para que se enterasen todos. Lo que pasa es que san Pedro debía ser un tipo de muchísima categoría para decir me he equivocado.

Bueno, eso es como Benedicto XVI y Francisco. Son dos almas/momentos de la misma Iglesia. Quizá Ratzinger sabía que a la Iglesia ahora le hacía falta un san Pablo, y tuvo la gran inteligencia de apartarse. Fue un gesto de renuncia muy valioso. Y extraordinariamente público.

Puede ser. Y se da la curiosa situación, no vista anteriormente —o en el mundo reciente— de que haya dos Papas en vida. Ratzinger fue un teólogo —el primer Papa teólogo de la historia— y que en realidad estuvo siempre vigilante por que el mensaje no se desvirtuase. Ya sea como mano derecha de Juan Pablo II o como Sumo Pontífice. No tenía la espontaneidad y la gracia personal de su antecesor ni el sabor popular de su sucesor, pero sin duda es el que sabía más del cargo. Y si se vio en la necesidad de dejar el puesto es porque desde el punto de vista eclesiástico no solo era viable sino recomendable.

Podemos decir que Juan Pablo II era el Papa roquero; Francisco, el Papa del pueblo y Ratzinger, el Papa teólogo que enmarcaba la necesidad de ambos Papas tan cercanos a la comunicación de masas. Es otra gran lección que diferencia a la Iglesia católica del protestantismo, por ejemplo. Los últimos tres Papas no pueden ser más diferentes. Pero los tres mantienen unas constantes católicas, esenciales, aunque con la libertad suficiente como para ser ellos mismos. Eso es extraordinario.

Juan Pablo II agonizando en público; Ratzinger retirándose porque hacía falta energía, y ya veremos cómo Francisco lleva el asunto. Eso el resto de religiones, hasta donde yo sé que tampoco es mucho, no lo tienen, y la Iglesia es capaz de mantener la esencia y adaptarse al tiempo.

Francisco, como ya hemos dicho, es un genio de la comunicación a base de hechos consumados. Es un genio para eso. Lavarles los pies a los presos en Jueves Santo, besar uno de los postes de la entrada de Auschwitz, dejar que una invidente le lea la cara con sus manos, saludar en lenguaje de signos a los sordomudos o cuando un mexicano le dijo:

—Le esperamos en México en febrero.

Refiriéndose a la visita apostólica que realizaría meses después, y a lo que le contestó:

—¿Con tequila o sin tequila?

Todo eso hace que el Papa se humanice y conecte con una parte de pueblo que hasta ahora no tenia mucho aprecio a la figura de la cabeza visible de la Iglesia.

Si a eso le añades que el Papa de los gestos es elegido como siempre, pero en pleno siglo XXI, el siglo de la vida en directo, con cámaras y testigos por todas partes, en un cónclave secreto, del que no sabemos absolutamente nada, con su maravillosa fumata blanca y todo, es como ver la creación de una marca en directo, pero sin verla, apenas imaginando, que es mucho más poderoso.

El Papa como figura responde a ese sentido del espectáculo que tiene la Iglesia, esa solemnidad a la que da tanta importancia, la relevancia a los actos e incluso a los gestos más ordinarios.

Esa idea de que los tres últimos Papas no pueden ser más distintos, y, sin embargo, son lo mismo, es la demostración de la extraordinaria flexibilidad y la grandeza de la marca. Y, de paso, la consistencia, y la coherencia, tan difícil de encontrar en las marcas hoy. Y eso vale también para los movimientos religiosos, desde los kikos hasta la teología de la liberación o el padre Ángel… De los ermitaños y monjas y monjes de clausura, santidad apartada del mundo, al Opus Dei y su santidad en la vida cotidiana. La increíble variedad y creatividad dentro del mismo mensaje —dogmas incluidos—, es una gran riqueza. Nike hace un poco eso, con su famoso «si tienes un cuerpo, eres un atleta» se dirige a todo el mundo con un mensaje de redención, viniendo de una marca que era especialista en deportistas

profesionales y en calzado de competición, a la manera de la universalización del catolicismo con san Pablo. Y luego eso lo lleva a todos los deportes, a todos los públicos, a cada cual, con un mensaje distinto, pero consistente. *Just do it* tiene algo de religioso…

Nuestro asesor de cabecera, Jordi Pujol, nos dijo:

—Pocos dogmas, mucho depende.

O sea, frente al positivismo y el cientificismo, la fe es encarnada. Y es que la Iglesia, para ser siempre la misma, debe reformarse siempre. Vuelvo a repetirlo: *Ecclesia semper reformanda est* es un principio que debería estar inscrito en mármol en todas las empresas del mundo.

Es una reflexión muy acertada. Es increíble. Porque no hay que olvidar que, por ejemplo, esa misma Iglesia inamovible durante siglos llegó a ese momento de crisis tremenda de la Reforma, la peor crisis de su historia, con permiso de la actual con la pederastia, y a pesar del cisma de Lutero, escuchó y eso le sirvió de acicate para reformarse. Es saber que debo estar permanentemente atento a los tiempos para seguir representando lo mismo. Y que paradójicamente, si no lo estoy, si no me adapto, si me quedo quieta, dejo de ser lo que soy. Una marca es eso.

La neutralidad de las marcas

En un escenario cada vez más radicalizado, frente a los grandes asuntos —diversidad, feminismo, cambio climático, sostenibilidad… que en muchos casos son ideológicos—, las marcas tienen un serio problema para mantenerse neutrales. Es decir, se ven obligadas en muchos casos, a manifestarse en un sentido u otro para que los consumidores sigan haciéndolas suyas. Esto arrojaría muchas dudas sobre la viabilidad de la marca, si está hecha para todo permite la discrepancia. Lo hemos visto en los posicionamientos de varias marcas en relación a la diversidad.

Sin embargo, la Iglesia procura mantenerse neutral en muchas de las cuestiones que atañen a la sociedad. Aunque no lo parezca, la Iglesia no se pronuncia sobre cuestiones que no le atañen directamente y eso es asombroso. Ofrece la eternidad, y no aparece como una justiciera que desprecia a quien no esté con ella. Entre otras cosas reivindica el amor como el único camino para llegar a la salvación y eso la convierte en una entidad muy positiva. Su carácter mesiánico pasa a un segundo plano.

Me recuerda a Ikea, otro ejemplo de marca mesiánica: un señor como el fundador de la empresa, Ingvar Kamprad, que quiere amueblar las casas de todo el mundo y que, para ello, a pesar de que es millonario, y la marca es referencia en el mundo, sigue haciendo una especie de voto de pobreza y va viajando sin cesar por sus delegaciones por todo el planeta sin volar en primera clase en los aviones ni alojarse en los mejores hoteles. Cuando estuve trabajando para la marca me sorprendía su apuesta por la austeridad, tan acentuada. Y esa apuesta te obligaba a ti también, como colaborador de la compañía: nunca he volado en líneas aéreas más baratas ni he dormido en hoteles más sencillos que cuando trabajé para ellos. También Ikea tiene esa vocación de hablarle a todo el mundo, ellos dicen que trabajan *for the many*.

El mejor producto, la vida eterna. Y un guardián que se va sucediendo en el tiempo y que mantiene intacta la misión: el Papa.

Una estrategia casi perfecta. En páginas anteriores decíamos ¿qué tiene de eterno BMW? ¿O marcas como Coca-Cola? En realidad, ahora me doy cuenta que esa es la pregunta clave que deberían responder las marcas para construirse. Buscar lo que tienen de permanente, de esencial. Y no moverse de ahí.

La eternidad es a lo que aspiran todas las marcas, ¿no?

Las grandes, consciente o inconscientemente, sí. Nike, por ejemplo, no vende ropa de deporte, vende superación.

Yo de Nike solo conozco la habitación de mi nieto, que debe tener como diez pares de Nike y se las pone para todo: ir de fiesta, pasear e incluso ¡para hacer deporte! Allí te das cuenta de lo que es Nike.

Otra cosa que hace Nike muy inteligente es que a pesar de que venden mayoritariamente zapatillas como objetos de moda, o de estilo de vida, para la vida cotidiana, ellos nunca han dejado de decir que son una marca de deporte, porque si las zapatillas pasan de moda, pasas tú de moda. Y el deporte es su esencia, es lo que les constituye. No olvidar lo que eres te permite adaptarte sin cambiar. Si no sabes quién eres, cada adaptación es un bandazo, es una transformación en otra cosa. Hay tantas marcas así…

Entonces, ¿Ikea qué vende?

Vende una vida mejor para la mayoría, literalmente, esa es su misión. A mí me recuerdan mucho a la Iglesia porque tienen esa voluntad de exigencia de la que ya hemos hablado. Si le hubieran preguntado a la gente antes de crear la compañía todo lo que les van a exigir, no hubiesen nacido nunca: vete a las afueras de la ciudad, a un almacén lleno de gente, yendo por el sitio que ellos te dicen, no por donde tú quieres; ya cuando lo pagas, lo cargas tú y lo montas tú. Cuando hablas de exigencia, ellos de verdad te exigen. Nunca han salido a bolsa, y hay una voluntad clara de pobreza, de no malgastar. Cuanto más hablamos de la Iglesia, más parecidos les veo.

También tiene algo de espiritual.

Pero la marca es aquello que hace que yo me sienta mejor decidiendo entre una cosa u otra. Más que espiritual diría intangible. Ahora no, pero tú antes en cosas como el coche te definías. Yo soy un Seat y quiero ser un BMW. Eso es un valor intangible muy real, pero imposible de explicar, o de cuantificar.

Me parece que cuando comparamos marcas tenemos que tener en cuenta que no son algo homogéneo. Toda comparación externa vale, pero la interna no.

Sí, es verdad que por mucho que comparemos… lo que sí creo es que bastantes marcas intentan ser una religión. Vuelvo a insistir en Apple: la idea de levantar la tapa del portátil y enseñarle a todo el mundo la manzana, como una demostración orgullosa de tu fe, los «altares» de las tiendas… Creo que hay una voluntad consciente o inconsciente de muchas marcas por trascender, por formar parte de la vida íntima, interior, de la gente. Porque, aunque no sea consciente, es evidente que la Iglesia ha marcado el camino. La grandeza de Apple, además, es que ha conseguido vender sus productos como artículos de lujo, de gran valor. Y su competencia no. La gente está dispuesta a pagar mucho más de lo razonable porque sienten que hay algo superior que no tiene una explicación evidente. Hay más misterio…

Yo cuando le hacía regalos a mi mujer, entraba en Loewe y era una cosa que me impresionaba…

Esto que dices me recuerda a una vez que fui a Estambul, quise ir a Santa Sofía y no me dejaron entrar en casi ningún lado del templo, porque estaba reservado a los fieles. Sentí que esa gente se respetaba mucho y respetaban mucho su fe, y no permitían tonterías. Es

parecido a la sensación de la que me hablas de entrar en un lugar especial, respetuoso. El lujo siempre busca esa distancia escénica, que tengas la sensación de acceder a un mundo superior, vedado para ti y para la mayoría de los mortales. Eso es construir valor.

Me pasó a mí en Budapest cuando quise ir a la iglesia de Matías. En el momento de comulgar había un señor al lado del cura para vigilar que los que tomaban la forma con la mano la tomaban bien. Y si no, les cogían del brazo…

No sé si te conté mis líos con los perfumes en la última Navidad. Me encantan. Yo en Navidad me autorregalo colonias, y había una de Christian Dior que me gustó mucho. Y la chica de la tienda, al pagar, se me acercó y me dijo, con cierto asombro:

—¿Se va a comprar esa?

Y le dije que sí, que claro, y allí me di cuenta de que Dior tenía un mecanismo en la tienda para distinguirse: me llevaron a una caja distinta, estuvieron diez minutos empaquetando el perfume, de un modo muy ceremonioso. Vi una enorme voluntad de respetarse a sí misma como marca, claramente me estaban diciendo que ellos no eran igual que todas las demás marcas que podía encontrar en esa tienda. Creo que a la Iglesia a veces le falta eso, cuando entro en una basílica y hay guiris en bermudas me choca, la marca se banaliza. Es verdad que lanzas el mensaje de que estás abierta a todo el mundo, pero me falta algo de respeto, de valor.

A mí me molestó mucho cuando fui a la catedral de Barcelona a rezar y me echaron porque no había pagado entrada. Le escribí al obispo y me dijo:

—Tiene usted razón, es cuestión de dinero.

La Seo de Zaragoza, por ejemplo, se ha convertido en un museo precioso. Así que esa cuestión es importante: qué venden las marcas. ¿Qué vende Apple?

Vende ser diferente, en el sentido de ser superior. Cuando lanzaron su eslogan *Think different*, hablaron de Lennon, de Gandhi, de Einstein, de Picasso… Verdaderos genios. Podríamos decir que ese era un poco su santoral. Y ese santoral es la promesa de la marca, la aspiración, el ejemplo, si usas Apple puedes llegar a ser como ellos y cambiar el mundo. Y ese discurso de cambiar el mundo fue un poco verdad, porque en parte lo han cambiado. Y eso supongo que también les hace eternos.

No es ninguna tontería, pues, lo dicho sobre el corto o largo plazo. Empieza a ser más que relevante.

Bueno, es que la Iglesia y las marcas de verdad, como hemos repetido, buscan la eternidad.

Hitler tenía un proyecto eterno. Convence a todo un pueblo para llegar a un límite extraordinario…

Copia descaradamente a la Iglesia. Como símbolo elige una cruz, y establece unos fundamentos casi espirituales de raza, superioridad. Me parece que ya hemos hablado del nacionalismo como religión antes, ¿no? Y Hitler une en realidad dos religiones: el nacionalismo y el socialismo, que es una cosa que se nos olvida a menudo: su partido se definía como Nacionalsocialista. Claro, eso ahora a los socialistas no les interesa mucho que se diga. La izquierda siempre ha sido brillante con la propaganda, creando verdades que parecen inmutables, y tapando otras. Hoy hablas de capitalismo, de mercado, de consumo, de empresario, de dinero, y son conceptos demonizados, manchados. Y por otro lado, ha sido también muy hábil robando, o tomando prestadas, palabras y conceptos de la Iglesia, como igualdad, dignidad, amor al prójimo, al pobre, la fraternidad…

Es que Hitler todo lo que hizo fue legal, porque fue procurando que las leyes le respaldasen. Filosóficamente debía estar bien respaldado.

¿Puede influir Nietzsche en el nazismo? Hombre, directamente yo diría que no, pero la idea de la trascendencia de un nuevo hombre es evidente en los nazis. El ario es el hombre superior, y nos conviene a todos ser lo más arios posibles. Y así tenemos excusa para ejecutar la limpieza de los imperfectos.

Escalofriante. Aunque ni Hitler era ario ni Goebbels era perfecto… tenía una cojera muy marcada.

En el fondo había una voluntad casi religiosa que convirtió a las masas en seres completamente cegados ante las evidencias. Antes decíamos que en la política no debería utilizarse ese sentimiento que las marcas generan, porque jugamos con asuntos muy importantes, y con una voluntad de gobernar para todo el mundo, lo que obliga al pacto, a la renuncia, a ceder. Pero es verdad que se ha emocionalizado mucho la política, ha derivado hacia una competencia simplificada, básica, que para las marcas que pelean en un escenario muy saturado, y muy

irrelevante, es fundamental, pero no se puede simplificar la justicia, o la sanidad pública, o la economía…

Si no, no se entiende, porque gente muy cabal formaba parte de eso. Mi profesor de alemán me dijo que él no estaba preocupado por su futuro, que el partido nacionalsocialista se encargaría de él.

¿Por qué tuviste profesor de alemán?

Porque se suponía que iban a ganar la guerra y el mundo sería alemán.

Si te pones en el contexto, debía hasta molar esa idea de ser triunfadores. Aunque hay momentos en la vida en que los políticos son ya caricaturas. De hecho, ahora hemos vivido una época en la que teníamos «dominando» el mundo a Trump, a Boris Johnson, a Kim Jong-un… tíos peculiares, muy peculiares, ya desde lo físico. El propio Putin parece tener la voluntad de caricaturizarse. Incluso él, que podría pasar desapercibido, se hace notar y de qué manera. Borges decía que una de las cosas que demuestra que Suiza es el país más civilizado del mundo es que jamás ha trascendido el nombre de su presidente, y nunca nos ha importado. Eso me pasa a mí con los presidentes de los equipos de fútbol vascos.

(Risas).

Es verdad que ahora se sabe más de los políticos, son más públicos.

Es cierto que en una época sin televisión hay que destacar como sea. Pero sí pasa un poco lo que decíamos, que los políticos han adquirido esa dimensión de marcas, muy icónicos, pero muy simplificados. Y repiten cuatro mensajes, lanzan cuatro gestos. Me parece hasta peligroso, porque votamos apenas una epidermis.

De una manera u otra los políticos tienen esa necesidad de hacer algo que les haga pasar a la historia. Aquello por lo que serán recordados. Todos quieren ser Churchill y dejar huella en la humanidad.

Claro, la idea del legado, de trascender, de ser inmortal. Creo que dentro de este cortoplacismo que nos rodea también está la idea de ocultar la muerte como sea. Yo recuerdo que, cuando murió mi abuela, la estuvimos velando en casa durante dos días, y mi hermano y yo éramos pequeños. El féretro estaba en nuestra habitación, porque no cabía en otro sitio, convivíamos con su cadáver. Y luego nos

llevaron al entierro y veías todo el proceso al completo, incluso llegaron a destruir un viejo ataúd porque no cabía el nuevo, y allí estaba el esqueleto de mi abuelo. Eso afectaba a tu relación con el final. Hoy en día como mucho vas a un tanatorio, que parece casi un Museo de Cera…

¿Y la muerte de las empresas?

Una empresa que se acaba en vida es un fracaso. Yo cuando me fui de la agencia prefería que le cambiaran el nombre, cosa que ocurrió enseguida, porque no soportaba la idea de que unos valores que ya no estaban allí, los que representaban las personas que nos habíamos ido, siguieran bajo la misma marca. De algún modo es un engaño. Además, me parece justo que la gente que sigue con el proyecto se libere de una marca que ellos no crearon, que no les representa. A mi madre el cierre de su empresa aún le pesa, y eso que en su caso no ha sido una muerte, sino una transición natural. Y luego también está la idea de que éramos los hijos los que estábamos destinados a heredarla, yo el primero. Cuando hablábamos antes de la diferencia entre empresario y emprendedor creo que hablamos de eso, el empresario, al menos en su concepción clásica, buscaba crear algo que perdurase, que le sobreviviese. En la empresa familiar se percibe muy claramente esa voluntad de largo plazo que se ha perdido en las grandes corporaciones gobernadas por ejecutivos mercenarios. La trascendencia de la que tú hablabas.

La muerte, en la Iglesia, es crucial.

En la elección del Papa, lo que esperaría todo el mundo es que los obispos tuiteasen sus decisiones. Que el del Congo dijera creo que voy a votar por el argentino, que es muy majo. Eso me devuelve a mí a lo de Santa Sofía, que me parece una señal de respeto. Se ritualiza un proceso de una gran importancia, y el rito es una forma de expresar esa trascendencia, de otorgarle todo el valor que tiene. Sin el rito quizá no lo sentiríamos, y lo banalizaríamos. Ha muerto el Papa, pobre hombre, que pongan a otro y ya está. También ocurrió con la muerte de Isabel II y con su interminable funeral, una demostración de que había muerto alguien muy grande, y que el nuevo rey heredaba esa grandeza.

La gente eso no se lo espera. La gente es impaciente y vive de la inmediatez. Pues con la Iglesia han topado.

16

EL *STAR SYSTEM* DE LA IGLESIA

Durante muchos años, siglos, se ha creído que los santos fueron personas completamente ejemplares desde su nacimiento, sin mácula, y que, arrebatados por una fe cristalina, murieron para ser ejemplo y para mayor gloria de Dios.

Bueno, en parte fue así, para mayor gloria de Dios seguro. Dieron su vida, muchos de ellos —los mártires— por su fe, y eso, ya que hay un Gran Premio debe ser recordado y reconocido por la Iglesia. Las vidas de santos son modélicas, o sea, modelo es «arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo». Pero algunos fueron unos piezas hasta que vieron la luz, y eso incluso le da más sentido a la idea de que Dios acoge a todo el mundo en su seno.

El santoral es el *star system*, como el que tiene la industria del cine, de la moda o la gastronomía. O como los famosos que representan a las marcas: el George Clooney de Nespresso, o el Rafa Nadal de Kia. La creación de referentes para todos los demás. Son modelos que dan credibilidad al mensaje de marca, representan sus valores de un modo más cercano, son personas como nosotros. En eso la Iglesia también es pionera, en humanizar arquetipos, porque antes lo que había eran muchos dioses un poco extraños y distantes. Había una voluntad de separar a los dioses de los hombres. El cristianismo, y de ahí su nombre, hace lo contrario, humaniza a Dios, literalmente. Le hace sufrir todo aquello que un humano sufre, y le hace morir, se sacrifica por la humanidad. Es una idea extraordinaria que inevitablemente acerca a Dios. Una vez leí una entrevista con Octavio Paz donde le preguntaban por qué los habitantes nativos de América habían «comprado» tan rápida y masivamente la religión del invasor, y él decía que un dios que ha muerto por los humanos, que ya no exige ningún sacrificio más porque ya se ha sacrificado él por todos, que exalta el amor, enfrentado a los suyos, que reclamaban constantemente su ración de sangre y de víctimas para aplacar su ira, era una elección muy cómoda. El producto era imbatible.

Sí, además hay para todo el mundo y de todo tipo y, según sus vidas

ejemplares, son santos de muchas cosas de la vida ordinaria que te acerca a ellos. San Pancracio te busca novio, san Antonio protege los animales, santa Cecilia es la patrona de los músicos… hay un santo o varios para cada cosa. Imagina cuando le pides algo a alguno y eso que le pides ocurre.

Lo mejor es que hasta el santoral evoluciona y los santos modernos son gentes de la calle, que no hace falta que sean monjas o curas para ser santos. Es más, puedes ser santo siendo un ejemplo en tu trabajo, con los amigos, con tu familia. La Iglesia ya avisa de que como Dios está en todas partes, en cualquier cosa puedes encontrar la santidad.

Democratización de la santidad: una santidad para todos. Otra vez el *for the many* de Ikea. Cuanto más grande es el mercado, mejor.

La Iglesia tiene la Congregación para las Causas de los Santos, que es la encargada de regular el ejercicio del culto divino y de estudiar las causas de los santos. Por ella pasan los candidatos a ser santos y, entre otros requisitos, se deben dar por probados una serie de actos milagrosos atribuibles a ese candidato. Con lo cual, los milagros a ojos de la Iglesia siguen ocurriendo habitualmente. Pongamos que hay una persona que es natural de Cracovia, Polonia, con una enfermedad irremediable e incurable. Su familia, ante el desahucio y la desesperación, le reza incesantemente por esa causa a Juan Pablo II, el Papa polaco, que era el primo de la vecina aquí en Cracovia y que era un chaval majísimo antes de ser el Papa más mediático de la historia. Ellos le rezan porque es su única esperanza y consuelo y porque saben que era tan bueno en vida que saben que en la Iglesia están valorando la posibilidad de que sea venerable. De un día para otro, ante el asombro de vecinos, familia y médicos la persona enferma se ha curado de forma inexplicable. Es ahí cuando la Congregación recibe informes, testimonios y escritos fundados sobre ese hecho milagroso y valora si es atribuible a Juan Pablo II. Una vez consideran que sí, entra en el proceso que le llevará a ser santo.

Estamos en la era, pues, de los santos que han salido en la tele o que incluso has podido conocer. De nuevo, con esto, volvemos a ver el múltiple uso de canales que la Iglesia pone en práctica en su forma de difundir su mensaje. De hecho, para posicionar su marca, las empresas suelen trabajar con *influencers*, que cuentan con una comunidad de seguidores entre los que puede que esté nuestro público objetivo. Los santos, de alguna forma, son *influencers*. Hablan con su propio lenguaje, sin imponerles un guion: su vida, su ejemplo, es el mejor

canal de trasmisión.

Si eres católico, seguramente sigues algún santo. Y si no, haces un montón de cosas gracias a ellos. El Camino de Santiago, sin ir más lejos, es la demostración de que la gente ha integrado una acción santificadora sin darse cuenta. O las fiestas de San Fermín en Pamplona o las de San Juan en Ciudadela de Menorca… los santos dan nombres a pueblos, parroquias, fiestas. Porque encarnaban valores y creaban comunidad. Y están completamente integrados en nuestro día a día. Y sí, en muchas ocasiones no están ya asociados a temas de la Iglesia… pero estar, están.

Bueno, también eso forma parte de la liturgia para mantener el mensaje. La liturgia es también clave para la Iglesia y, de nuevo, lo ha hecho siempre muy bien. Las marcas buscan crear esa liturgia que convierte a los consumidores en fieles o en fans. Esa liturgia para las galletas Oreo consiste en separarlas, abrirlas, chupar la nata, y volverlas a cerrar; o en el Cola Cao, que hay que saber que cuando se mezcla con la leche se forman grumos, y eso que es un defecto se convierte en un rito casi iniciático; o la moda de que al tomarte un *gin tonic* de Hendrick's te lo ponen con una rodaja de pepino —un ritual que, por cierto, se inventó una agencia de publicidad, y la gente cree que es una costumbre antigua—. Esos rituales totalmente instalados en los hábitos de la gente son pura liturgia, como la de la Iglesia, tienen mucho de ritual solemne que hace más significativo el acto de consumo.

Yo no sé ni lo que es el Oreo y no tomo Cola Cao, pero lo del *gin tonic* no me lo pierdo. Supongo que en el fondo todo esto crea comunidad, una forma común de disfrutar de esos productos. Puede ser que haya cierto bienestar.

En este sentido rescato a mi viejo amigo Ingvar Kamprad, creador de Ikea. Él monta la empresa, como hemos dicho, con la idea de ofrecer un mejor día a día para el mayor número de gente posible ¿Para conseguirlo qué hace? Muebles buenos, bonitos y baratos, pero te exige mucho. Son muebles que te obliga a montar… y que una vez los has montado, eso te provoca cierto bienestar. En Ikea tienen diagramas que muestran eso, porque llevan años y años estudiando el proceso de compra y las emociones que suscita comprar sus muebles. Y tenían comprobado que cuando coges el coche para ir a la tienda, vas con entusiasmo, ilusión y con ganas de encontrar eso que estás buscando. A partir de ahí, en el proceso de compra, las gráficas

mostraban una curva similar a una caída a los infiernos, pero cuando finalmente montabas el mueble en tu casa, volvía el subidón. Es un poco un diagrama de la vida… Y hablando de infierno, la creación de un enemigo suele ser vital en muchos procesos de comunicación: Pepsi contra Coca-Cola, por ejemplo. O Trump demonizando a sus adversarios, o el nacionalismo en general. Tener un enemigo definido radicaliza a los tuyos, los hace más tuyos, une. Y en ese sentido, el demonio es imbatible como enemigo…

Lo que veo es que en gran parte del proceso se ha depositado toda la confianza en el consumidor. Eso es un verdadero acto de fe: confían ciegamente en que sus clientes van a saber montar los muebles de forma sencilla y rápida.

A ver, con las instrucciones de montaje que llevan los muebles, que te cuentan paso a paso lo que tienes que hacer, no hay mucha probabilidad de que el resultado no te provoque subidón. Eso sí, hay que seguir los pasos en orden. Si te saltas uno, ya la has fastidiado. Pero sí, la sensación final es que eres un poco autor de esos muebles, y eso genera una plenitud especial. Lo que siempre decimos de las cosas que cuestan esfuerzo.

Me gusta pues pensar que Ikea confía en sus clientes.

La confianza de hecho es una de las bases del capitalismo. Si has leído *Sapiens*, verás que es una idea recurrente que a mí me encanta: el capitalismo está construido sobre la confianza. Hay un momento en la historia, bastante cercano, en el que yo confío que, si presto dinero a alguien, me lo va a devolver. Que es una idea muy de largo plazo y muy hermosa. Y relativamente reciente. Implica creer en el crecimiento de la economía, algo que nunca estuvo muy claro. Es una idea radicalmente optimista, y el optimismo es otro de esos conceptos denostados y criticados, aunque sin el optimismo no hay ninguna posibilidad de avanzar. Hoy llamar optimista a alguien es casi insultarle.

No sé si es una idea muy romántica. Uno confía ciegamente en aquello que, más o menos, le va a dar un bienestar, que representa unos valores que hacen que uno se sienta cómodo. Incluso ya es una garantía si el dueño de esa empresa —Zara, Mercadona, Amazon— nos cae bien y nos infunde confianza. Yo no creo que los clientes de Ikea sepan mucho sobre su fundador y eso les mueva a comprar, pero sí conozco a muchos prescriptores que me han recomendado comprar

allí. O simplemente visitando la casa de cualquier amigo verás que tiene todo tipo de muebles de Ikea.

Bueno estás tocando muchos temas, Leopoldo, que forman parte de la naturaleza de la marca y los procesos de compra. De hecho, están dentro de eso que desprenden los miembros del *star system* de las marcas.

¿PARAMOS DE UNA VEZ O CONTINUAMOS *IN AETERNUM*?

Este trayecto ha sido una gozada. Podíamos haber seguido hablando horas y horas, porque de nosotros dos se podrán decir muchas cosas, pero de la capacidad de enrollarnos no hay la más mínima duda.

Empezamos con una idea y de ahí salieron muchas otras, incluso con una cierta admiración por mi parte, porque, en confianza, al principio yo no tenía mucha fe en el documento original que había escrito Toni, titulado «Hombres de poca fe», recogiendo una frase de Jesucristo en plena tempestad en el lago de Tiberíades.

Pero la falta de fe, quizá mejor la duda, se transformó muy pronto en entusiasmo, porque nos pasó lo de las cerezas, que tiras de una y sacas un racimo.

Un día, mi mujer me preguntó:

—¿Cuándo acabáis?

Me quedé cortado. En teoría, yo sabía que, como todo, esto tenía que acabarse. Pero no había pensado cuándo. Y me parece que a Toni le pasaba lo mismo.

En efecto, a mí me pasaba lo mismo. Pero como te dije, sí, deberíamos acabar en algún momento… por ahora. Llevamos dos años hablando. Yo he aprendido mucho y supongo que tú también. ¿Por qué no paramos ahora? Así descansamos y, lo que es más importante, dejamos descansar a los lectores que hayan tenido la paciencia y la fortaleza mental para aguantarnos.

Me temo que de todo esto lo importante es el «por ahora», ¿no? Porque nos han salido tantos temas y nos gusta tanto hablar que corremos el peligro de seguir *in aeternum*, o sea, para toda la eternidad.

Qué bien traído, Leopoldo. Porque ya sabemos de dónde sale esa idea de hacer que las cosas sean eternas.

¿La Iglesia?

Exacto. Y como experta que es, dejémosle a ella la idea de eternidad… y nosotros sigamos hablando de esto… a plazos.

Epílogos

Primero, Toni

Si estas páginas tienen algún interés para alguien, este epílogo es entonces el principio del libro. Es ahora cuando la lectura empieza.

He disfrutado mucho de todo el proceso. Incluso desde antes de que el proceso hubiera empezado, cuando apenas era una charla de amigos frente a un bocadillo y un café.

Ahora me doy cuenta de que ese disfrute tiene que ver con la manera que tiene Leopoldo de ser Leopoldo. Ya he hablado de su curiosidad voraz, de su sensatez y de su juventud. Leopoldo es también la personificación de un abrazo. Uno está a gusto en su cercanía, relajado, como en casa. Y cuando estás en casa no te apetece mucho salir a la calle. Los días que tocaba charlar eran días hogareños, cálidos, de esos que uno quisiera detener y disfrutar. Y allá fuera normalmente llovía.

Espero que algo de eso se perciba en el libro, y no, como me temo, el desorden y el alboroto al que también son proclives las conversaciones relajadas de las sobremesas.

No creo ser un buen conversador, pero amo la posibilidad de compartir mi ignorancia con ignorancias ajenas. Siempre acabas descubriendo cosas que no sabías. Sobre todo, de ti mismo. Así que intento disfrutar de cuantas más charlas mejor, e intento que alguna de ellas se convierta en libro. Sé que es un ejercicio máximo de egoísmo y de arrogancia, que espero se me perdone.

No sé si Leopoldo querrá escribir algún otro libro a dos manos conmigo. Entendería perfectamente que no. Pero espero que al menos sigamos desayunando juntos y sufriendo juntos nuestros oscuros dramas futbolísticos.

Amén. Que, según creo, significa así sea.

Toni Segarra

Luego, Leopoldo

Nunca había escrito un libro con otro autor. Cuando lo he hecho por primera vez, o sea, ahora, he tenido la suerte de tropezar con Toni,

con lo que la tarea ha sido muy fácil.

En algún sitio he dicho que nos pusimos a hablar «sin orden ni concierto». Me parece que enseguida dije que eso no era verdad. Se podría decir que está escrito con dos órdenes y dos conciertos, porque, al ir hablando con Toni, descubrí que él tiene la cabeza muy bien ordenada —no digo «bien amueblada», porque me suena a Ikea, de la que Toni ya ha hablado bastante—.

A lo largo de nuestro trabajo Toni me ha enseñado el valor —mejor dicho, la necesidad absoluta— de la humildad para un trabajo en equipo. Más aún: para cualquier tipo de trabajo, porque si estamos de acuerdo en que la humildad es la verdad, trabajar con una persona que todo lo que dice —y todo lo que piensa— es verdad, se convierte en una auténtica gozada. Te puedes dedicar a pensar, a discurrir, a hablar, con toda paz, aunque no estés de acuerdo con sus opiniones, sabiendo que, al final, llegaremos a un acuerdo, porque si le has convencido, lo reconocerá y si sus argumentos han sido mejores, lo reconocerás tú, porque la humildad se «pega».

En resumen, se me ha hecho corto el tiempo que hemos empleado en escribir el libro. Mi deseo es que también se les haya hecho corto a quienes lo hayan leído y les dé pena que no hayamos escrito cien páginas más. Pero no os preocupéis. Por lo menos, a mí se me ha acabado la «sabiduría».

LEOPOLDO ABADÍA

La marca de Dios
2000 años influyendo
Leopoldo Abadía y Toni Segarra

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.
La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías.
Al comprar este ebook estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.
En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.
Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas reproducir algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Diseño de la cubierta: Planeta Arte & Diseño
Coordinación de textos: Gonzalo Abadía

© Leopoldo Abadía, 2023
© Toni Segarra, 2023
© Editorial Planeta, S. A., 2023
Espasa es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona
www.planetadelibros.com
www.espasa.com

Espasa, en su deseo de mejorar sus publicaciones, agradecerá cualquier sugerencia que los lectores hagan al departamento editorial por correo electrónico:
sugerencias@espasa.es

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2023

ISBN: 978-84-670-6940-2 (epub)

Conversión a libro electrónico: Acatia
www.acatia.es

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

¡Síguenos en redes sociales!